

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR PENGAWAS PENDIDIKAN
DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ASAHAN**

OLEH :

HADI RAFITRA HASIBUAN
NIM. 4002173068

Program Studi
PENDIDIKAN ISLAM



**PROGRAM DOKTORAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PERSETUJUAN PROMOTOR

Disertasi Berjudul:

MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR PENGAWAS PENDIDIKAN DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ASAHAN

Oleh
Promovendus

Hadi Rafitra Hasibuan

NIM: 4002173068

Dapat Disetujui Dan Disahkan untuk diuji dalam Promosi Doktor Disertasi
Pada Program Doktor (S3) Program Studi Pendidikan Islam
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara-Medan

Medan, Juli 2021

Promotor I



Prof. Dr. Syafaruddin. M.Pd
NIP. 196207161990031004
NIDN. 20116076202

Promotor II



Dr. Mesiono. M.Pd
NIP. 197107272007011031
NIDN. 2027077104

PENGESAHAN

Disertasi berjudul “**Manajemen Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan**” a.n. Hadi Rafitra Hasibuan, NIM: 4002173068 Program Studi Pendidikan Islam, telah diuji pada sidang tertutup disertasi pada hari Kamis tanggal 15 April 2021.

Disertasi ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat untuk diajukan dalam promosi doctor pada Program Studi Pendidikan Islam.

Medan, 4 Juni 2021

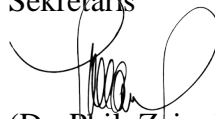
Panitia Sidang tertutup Disertasi
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua



(Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution. MA)
NIP. 196208141992031003
NIDN. 2014086201

Sekretaris



(Dr. Phil. Zainul Fuad. MA)
NIP. 1967019930431003
NIDN. 2011027504

Penguji I




(Prof. Dr. Syafaruddin. M. Pd)
NIP. 19620716199031004
NIDN. 20116076202

Penguji II



(Prof. Dr. Fachrudin Azmi. MA)
NIP. 195312261982031003
NIDN. 2026125302

Penguji III



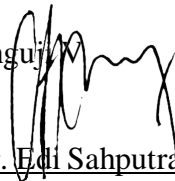
(Prof. Dr. Nasrun Nasution. M. Sc)
NIP. 195705141984031001
NIDN. 0014055706

Penguji IV



(Dr. Mesjono. M. Pd)
NIP. 197107272007011031
NIDN. 2027077104

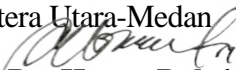
Penguji V



(Dr. Edi Sahputra. M. Hum.)
NIP. 197502112006041001
NIDN. 2011027504

Mengetahui

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Sumatera Utara-Medan



Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution. MA
NIP. 196208141992031003
NIDN. 2014086201



DISERTASI
MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR PENGAWAS
PENDIDIKAN DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN ASAHAN


Pembimbing I : Prof.Dr. Syafaruddin. M.Pd
Pembimbing II : Dr.Mesiono.M.Pd
Nama Ayah : Alm Ayyub Efendy Hasibuan
Nama Ibu : Almh Nurhasanah Sitorus
Nama Mahasiswa : Hadi Rafitra Hasibuan
Prodi : PEDI
NIM : 4002173068

Latar penelitian ini adalah bahwa mengetahui jabatan karir sebagai layanan jabatan akhir apakah itu mengenai sumber daya manusianya ataukah berdasarkan pada sumber daya alamnya. Melalui manajemen pengembangan jabatan karir tersebut dapat dilihat bahwa jabatan karir di tingkat pengawasan pendidikan merupakan mekanisme untuk naik jabatan berikutnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan (2) Pengorganisasiannya, (3) Pelaksanaannya, (4) Pengawasannya dan (5) Evaluasinya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, tempat dan waktu penelitian bertempat di Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Waktu penelitian ini dimulai Bulan September 2019 dan berakhir di bulan Agustus 2020. Teknik pengumpul data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini adalah: (1) Perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dirancang melalui 12 mekanisme perekrutan, 4 kapasitas kompetensi calon pengawas, baik dari calon pengawas pendidikan itu sendiri, kemudian dari pengawas muda ke madya dan pengawas madya ke pengawas utama kemudian berikutnya adalah berdasarkan 3 proses pelantikan pengawas pendidikan di antaranya adalah memiliki sertifikat pendidik, sertifikat pengawas dan sertifikat pelatihan pengawas. 2) Pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui Pokjawas dengan melibatkan mekanisme di antaranya dengan; a) Melalui proses kompetensi kepribadian, b) Melalui kualifikasi supervisi manajerial, c) Melalui kualifikasi supervisi akademik, d) Melalui penguatan kompetensi, e) Penugasan dalam pembuatan karya ilmiah, dan f) Studi banding. 3) Pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan di atas dilaksanakan juga dalam tiga proses pengorganisasiannya, yakni; a) proses perencanaan, b) hasil perencanaan, dan c) keterlibatan perencanaan. 4) Pengawasannya; a) pengawas tingkat muda, b) pengawasan tingkat madya, dan c)

pengawasan tingkat utama. 5) Evaluasi pengembangannya yakni: a) berdasarkan pada format pelaporan b) berdasarkan pada instrument (*assessment*), c) berdasarkan pada penilaian kinerja, d) berdasarkan pada penilaian di tingkat utama dan e) berdasarkan pada rubrik kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, madya dan utama. Sedangkan aspek eksternalitasnya terbagi menjadi dua; a) berdasarkan pada penilaian guru kepada pengawas dan b) berdasarkan pada penilaian kepala madrasah kepada pengawas.

Kata Kunci: Manajemen, Pengembangan, Pengawas, Kementerian Agama

	<p style="text-align: center;">DISSERTATION THE MANAGEMENT OF CAREER DEVELOPMENT OF EDUCATION SUPERVISOR AT MINISTERIAL RELIGION AFFAIRS OF ASAHAN REGENCY</p>
---	---

Supervisor I : Prof.Dr. Syafaruddin. M.Pd
Supervisor II : Dr.Mesiono. M.Pd
Father's Name : Alm Ayyub Efendy
Mother's Name : Almh Nurhasanah
Student's Name : Hadi Rafitra Hasibuan
Program of Study : PEDI
NIM : 4002173068

The background of this research is to find out the career professional as the subservience of final professional career this is here about the human being's force resource or based on the natural's resource. Through of this management of career professional it can be seen this point at the supervisor career is the mechanism to be a good career next.

This research is to find out those (1) The planning of career development of educational supervisor at the ministerial religion affairs of Asahan regency (2) The organizing (3) The implementing, (4) The controlling, and (5) The evaluating. This research is using the qualitative method, place and time of research at the ministerial religion affairs of Asahan regency. The time for research started on September 2019 to August 2020. The technique for collecting data is used interview, observation and documentation. The technique of data analysis is used the data reduction, data available and taking the conclusion. The final answer of this research those are: (1) the planning of career development for educational supervisor at the ministerial religion affairs of Asahan regency based on planning of 12 recruitment process, 4 competency credibilities, for the candidat of supervisor, eventhough for itself, done to madya or to superiority of supervisor. and then based on 3 inauguration of education supervisor those are teacher's certificate, supervisor's sertificate, and supervisor's of training certificate. (2) the organization of this action through the chamber of supervisor meeting with controlling organization for career development at the ministerial religion affairs of Asahan regency by; a) doing the personal's ability process, b) doing the managerial supervision qualification, c) doing the academic supervision qualification, d) doing the competence enforcement, e) doing the signal paper assignment task, and f) study tour. the controlling of The controlling organizing of career development of educational supervisor at the ministerial religion affairs of Asahan regency by; a) planning process, b) planning result, and c) planning survival. (3) the actuating of development through: a) Data collection, b) Accounting, c) Accounting of level and group, d) the actuating of

supervising mate, e) Making the committee of jury, and f) making the committee team for developing and g) making the forum, (4) Controlling; a) supervisor at young level, b) supervisor at mayor level, and c) supervisor at point level. (5) the evaluation of development, those are: a) based on the report format, b) based on instrument of assessment, c) based on the career result, d) based on the assessment of point level, and e) based on the rubric of supervisor young level, major, and point (central). And the aspect of external divided into two point; a) based on the teacher's result for supervisor, and b) based on the headmaster's result for the supervisor.

The key words: management, development, supervisor, the ministerial religion affairs



الرسالة الدكتور
ادارة التوسعة في مهنة التلحيز التربية بوزارة الدين
بالمناطق اساهان

الاسم : هادي رافطراي
رَقْم : 4002173068
كَلِيَّة : التربية الاسلامية
اسم الاب : المرحوم ايوب ايفندي
اسم الطالب : هاديرا فطراة
اسم الام : المرحومة نور حسنة
المشرف : 1. الشيخ دكتور سفر الدين الماجستر

2. دكتور ميسيونو الماجستر

الطبيعة بهذا البحث لمعرفة عن مصافحة الشفد كما خدمة بمصافحة الشفد الاخر
هل هذا يتعلق بمنبع القوة الناس او هل هذا يتعلق بمنبع الاخر يعني بقوة العالم.
من جهة الادارة التوسيعية المصافحة الشفد ان يراي ان مصافحة الشفد بتقدير
التلحيز التربية كما تقنية لمرافعة الشفد بعد

هذا البحث لمعرفة عن : اولا تخطيط انماء الشفد الملاحظ بوزارة الدين بمناطق
اساهان, ثانيا كيفية عن التنظيم, ثالثا كيفية عن العملية, رابعا كيفية عن التلحيز و
كيفية عن التقييم

وهذا البحث يستعمل اساليب الكمي. الوقت والمكان في البحث بدوان وزارة
الدين بمناطق اساهان الوقت بداية بشهر سبتمبر بالسنة الفين و تسعة عشر
ميلادية حتي وصل الي شهر اغسطس بالسنة سنة الفين و عشرين ميلادية.
الطريقة لجمع البيانات يستعمل المحادثة , البحث, التوثيق. والطريقة لتحليل
البيانات يستعمل تخفيض البيانات, التقديم و الاخذ المخلصة. والحاصل

بهذا البحث يعني

: اولا ان التخطيط الاناء اشهد الملاحظ التربية بوزارة الديني بمناطق اساهان
بأساس التخطيط الذي كرر بشرعة الوزير الدين بنمرة الثاني بالسنة سنة الفين و
اثناء عشر, ثم بإستمرار بشرعة وزير الدين بنمرة واحد وثلاثين بالسنة سنة
الفين و ثلاثة عشر.التنظيم عمل من وجه المجتمع الملاحظين التي استعملت
الشرعة وزير الدين بنمرة واحد وثلاثين بالسنة الفين و ثلاثة عشر ميلادية و
الشرعة بوزير التربية بنمرة مائة وسبعة وعربعين بالسنة الفين و اربع عشرة
ميلادية. العمل في اناء من وجه: اولا تعداد, ثانيا تلخيص,ثالثا التلخيص الدرجة
و ترتيب,رابعاً العمل التلحيز الاقران. خامسا التأسيس المجلس التقييم و سادسا
التأسيس المجلس الاناء و سابعا التأسيس منبر. التلحيز فيها يعني: اولا
الملاحيز في دراجة الشاب, ثانيا الملاحظ في دراجة وسط وثالثا الملاحيز في
دراجة السيطرة. التقييم الاناء يعني: ا. بأساس التنسيق الابلاغ.ب.بأساس اداة
النتيجة.ج. بأساس النتيجة بمحاسبة النتيجة إجراء.د. بأساس النتيجة في دراجة
سيطرة و بأساسة الابلاغ الملاحيز بدراجة الشاب, الوسط, والسيطرة. واما من
وجه الخاجية ينقسم الي قسمين اولا بأساسة النتيجة من المدرس الي ملاحيز و
ثانيا بأساس النتيجة الي رئيس المدرسة الي ملاحيز المدرسة

الملاحظ الكلمة: الادارة, الاناء, الملاحظ و الوزارة الديني

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini pendidikan semakin terintegrasi dengan dunia digitalisasi, kekinian tersebut membutuhkan elemen salah satunya adalah bahwa pendidikan tersebut diuraikan dalam jabaran konsep dan teoretis yang pragmatis dan dinamis. Pendidikan saat ini membutuhkan kepengawasan yang ketat dalam menjamin dan meningkatkan mutu pendidikannya. Oleh karenanya satuan lembaga pendidikan baik di tingkat dasar sampai tingkat pendidikan menengah ke atas membutuhkan pengawasan yang dinamis dan praktis dalam mengubah tatanan pendidikan dan pembelajaran ke depannya.

Keberadaan pengawas pendidikan saat ini masih dalam tataran pragmatis sebab keberadaan pengawas pendidikan ditentukan oleh jabatan karir, di mana jabatan karir tersebut memuat tentang bagaimana mekanisme pengangkatannya, mekanisme pengorganisasiannya, sampai pada mekanisme evaluasinya.

Peranan pengawas satuan pendidikan sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan di binaannya, hal ini sebagaimana yang ditegaskan oleh Fathurrohman dkk bahwa pengawas yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan.¹

Tugas kepengawasan juga ditegaskan dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam telah diterbitkan diawal tahun 2013. Inti dari dari pengawasan ini adalah adanya pemisahan antara pengawas madrasah yang berada di bawah direktorat madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam pada sekolah umum di bawah pembinaan direktorat pendidikan agama Islam.

¹Pupuh Fathurrohman, AA Suryana, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2011), h. 142.

Satu tahun berjalan setelah ditetapkan Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 ternyata masih menimbulkan permasalahan, sehingga diawal tahun 2013, Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 dilakukan perubahan dengan menerbitkan Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2013. Perubahan mendasar terdapat pada bab penilaian angka kredit. Pada pasal tentang jangka waktu pengumpulan angka kredit terjadi perubahan dari 3 tahun menjadi 5 tahun. Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2013 menuntut perlu penjelasan tambahan dalam bentuk panduan pelaksanaan di beberapa bab.

Penjelasan tambahan pada Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2013 diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Menurut bab-bab yang ada pada Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2013, ada 6 panduan yang perlu disusun. Keenam panduan tersebut adalah; a) rekrutmen dan diklat pengawas, b) penilaian angka kredit pengawas, c) penilaian kinerja pengawas, d) beban kerja pengawas, e) pola pembinaan pengawas, dan f) Kelompok Kerja Pengawas. Berdasarkan pada peraturan ini lebih mendeskripsikan bahwa keberadaan Peraturan Menteri Agama tersebut merupakan bukti kuat posisi pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam di sekolah umum secara umum.

Pengawas pendidikan dengan mengikuti berbagai pengelolaan seperti lulus dalam seleksi penerimaan sebagai pengawas tentunya telah berhasil terlebih dahulu seperti lulus dalam pelatihan dan pendidikan kepengawasan dan angka kredit pengawas yang telah dicapai dengan baik. Dalam aspek perencanaan pengawas pendidikan itu ada tiga sistem rekrutmen yang wajib dilaksanakan, yakni; a) dari segi administrasi, b) dari segi kompetensi, dan c) dari segi kualifikasi. Hal ini direncanakan sebagai syarat kelulusan pengawas pendidikan. namun dari studi awal yang telah dilaksanakan, terdapat kurang optimalnya perancangan dari rekrutmen pengawas pendidikan, hal tersebut disebabkan oleh kurangnya pengawasan langsung oleh kepala bidang pendidikan madrasah (Kabid penmad Kanwil Kemenag-SU) yang ikut terlibat dalam proses perancangan demikian.

Kemudian dalam proses rancangannya/perencanaan terdapat beberapa mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah

secara administratif) artinya bahwa pra-syarat dasar adalah 3, yakni: a) setidaknya tidaknya memiliki minimum pangkat atau golongan III/c, b) setelah mendapatkan jabatan karir sebagai pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah minimal atau setinggi-tingginya berumur 55 tahun sejak diangkat menjadi pengawas, itu artinya bahwa pangkat III/c telah menduduki usia maksimal 55 tahun, c) memenuhi kompetensi sebagai pengawas pendidikan dan pernah melaksanakan latihan fungsionalitas sebagai pengawas pendidikan, artinya bahwa selain umur dan pangkat juga harus lulus dalam uji kompetensi fungsionalitas sebagai pengawas (itu artinya setelah mendapatkan kedudukan jabatan karir di satuan pendidikan madrasah, maka tidak serta tidak mendapatkan uji kompetensi, akan tetapi tetap mendapatkan uji kompetensi sebagai kelayakan mendapatkan pangkat untuk duduk di jabatan pengawas pendidikan).

Namun justru kenyataan yang ada kurang optimalnya perencanaan yang dimaksud seperti masih terdapatnya pengawas pendidikan di Kementerian agama Kabupaten Asahan belum mencapai pangkat III/c atau setingkat dengan umur yang mencapai 55 tahun. Itu artinya bahwa dari proses perencanaan yang direncanakan kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam merekrut pengawas pendidikan belum sesuai dengan harapan, di mana harapan yang diinginkan adalah pengawas pendidikan itu memiliki kualifikasi, kompetensi dan administrasi. Tentunya kualifikasi, kompetensi dan administrasi pengawas pendidikan dirancang guna memenuhi kebutuhan jumlah rasio madrasah yang akan diawasi. Kemudian dari pemenuhan perencanaan tersebut dibutuhkan guna meningkatkan kompetensi dan kedudukan pengawas pendidikan yang lebih integratif dan berkualitas. Karenanya itu justru yang tercatat dalam observasi peneliti bahwa proses perekrutan tersebut belum sesuai dengan harapan.

Selanjutnya dari rancangan/perencanaan unsur ketiga di atas belum memenuhi kriteria perencanaan, di mana dalam deskripsi observatori jumlah pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dengan rasio jumlah madrasah yang dibina oleh masing-masing pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 1
Jumlah Satuan Tingkat Pendidikan Madrasah Kemenag Asahan

No	Kecamatan	Tingkat MIN/MIS	MTsN/MTsS	MAN/MAS
1	Aek Song-Songan	10	12	4
2	Bandar Pulau	2	12	2
3	Rahuning	10	11	8
4	Kisaran Barat	8	7	19
5	Kisaran Timur	7	8	18
6	Air Joman	12	18	12
7	Rawang Panca Arga	17	18	19
8	Sei Kepayang	12	7	18
9	Meranti	19	10	11
10	Simpang Empat	20	12	3
11	Teluk Dalam	12	2	7
12	Pulau Rakyat	8	7	2
13	Buntu Pane	8	18	3
14	Bandar Pasir Mandoge	3	18	6
15	Sei Dadap	7	8	3
16	Sei Kepayang Barat	8	8	17
17	Sei Kepayang Timur	8	7	12
18	Pulo Bandring	8	12	11
19	tinggi Raja	3	8	3
20	Setia Janji	6	7	10
21	Simpang Empat	2	18	3
22	Silau Laut	3	3	8
23	Aek Kuasan	4	4	5
24	Air Batu	10	13	21
25	Aek Ledong	3	4	3

Dokumentasi Jumlah Satuan Tingkat Pendidikan Madrasah Negeri dan Swasta Kementerian Agama Kabupaten Asahan Tahun 2020

Berdasarkan jumlah rasio perbandingan di atas, yakni jumlah pengawas dengan satuan tingkat pendidikan yang dibina sangat minim, sebab rasio pengawas yang diawasi memiliki jumlah tingkat yang sangat beragam, ditambah dengan tingkatan risiko yang ditempuh pengawas pendidikan di daerah terpencil seperti sei Kepayang Timur dan Sei Kepayang Barat. Dengan adanya data di atas berdasarkan jumlah pengawas pendidikan di Kementerian Agama sebanyak 13

orang ditambah dengan jumlah madrasah yang dibina lebih dari 100 madrasah (sejumlah 690 madrasah, hal ini dapat dilihat pada bab IV) tentu hal demikian merupakan bukti kesenjangan bahwa voltase dan volume madrasah yang dibina atau diawasi tidak sesuai dengan jumlah pengawas pendidikan yang diangkat melalui jabatan karir

Berdasarkan pada paparan di atas (menurut analisis penulis) bahwa pengawas pendidikan itu merupakan tenaga kependidikan profesionalitas dalam jabatan dan fungsinya sebagai representator ketua POKJAWAS dan ketua pengawas di lingkungan kementerian agama, baik ditingkat Kabupaten maupun Kota. Karenanya pengembangan karir pengawas, baik itu pengawas muda dan madya serta pengawas utama tetap melaksanakan pendidikan dan latihan sampai pada pembinaan dilaksanakan satu semester. Artinya kompetensi pengembangan karir pengawas di lingkungan kementerian agama Kabupaten Asahan diutamakan untuk meningkatkan pemahaman bagi pengawas madrasah itu sendiri dalam mencapai pendidikan yang optimal.

Ditinjau dari aspek pengorganisasian, bahwa berdasarkan pada mekanisme pengorganisasian PMA no.31 tahun 2013 dan peraturan Menteri Pendidikan no. 147 tahun 2014 di antaranya adalah bahwa pengorganisasian pengawas pendidikan diorganisasikan melalui; a) proses kompetensi kepribadian, b) kualifikasi supervisi manajerial, c) kualifikasi supervisi akademik. Seiring dengan pengorganisasian yang dimuat pada PMA no.31 tahun 2013 dan peraturan Menteri Pendidikan no. 147 tahun 2014 yang terjadi di lingkungan kementerian Agama Kabupaten Asahan bahwa pengorganisasiannya dilakukan dengan beberapa aspek yakni, penugasan dalam pembuatan karya ilmiah, studi banding, orientasi *workshop*, *in house training* (IHT), penilaian kinerja pengawas pembinaan keprofesionalan berkelanjutan (PK PKB), lokakarya, studi banding dan *in on training*.

Berdasarkan pada data *education management information system* (EMIS) di Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara tahun 2018-2019, didapatkan jumlah madrasah baik madrasah negeri maupun swasta dari tingkat madrasah ibtidaiyah sampai aliyah terdapat sejumlah 690 madrasah (hal ini tertulis di kantor

kementerian agama Kabupaten Asahan baik madrasah Negeri maupun swasta, dan hal ini juga termasuk di dalamnya madrasah dalam lingkungan pondok pesantren).² Di antaranya untuk madrasah yang berperingkat atau terakreditasi ‘A’ sejumlah 20 madrasah, terakreditasi ‘B’ sejumlah 43 madrasah dan terakreditasi ‘C’ sejumlah 160 madrasah, sedangkan 7 madrasah lainnya masih dalam proses akreditasi. Dari data yang dihimpun pada tahun 2020 jumlah madrasah se-Kabupaten Asahan sejumlah 690 madrasah binaan, baik madrasah negeri maupun swasta.

Data ini menunjukkan bahwa minimnya peran serta pengawas pendidikan dalam meningkatkan esensi kualitas guru khususnya di Kabupaten Asahan dalam peningkatan mutu kredibilitas, profesionalitas, proporsionalitas serta akuntabilitas guru yang sejatinya berkaitan dengan pembimbingan akademik, di mana hal ini merupakan pembinaan karir implisit terhadap pengembangan lembaga pendidikan, dan pembimbingan manajerial merupakan layanan karirnya secara eksplisit (yang dimaksud di sini adalah bahwa pengembangan karir pengawas pendidikan dalam hal supervisi, bimbingan, layanan, sampai pada penilaian evaluasi kinerja dan etos kerja guru di satuan pendidikan adalah pengembangan karir pengawas pendidikan secara internal, dan pengembangan karir pengawas pendidikan di satuan lembaga pendidikan secara universal merupakan layanan bimbingan pengawas pendidikan secara garis besarnya/secara global).

Antara harapan dan kenyataan yang terjadi berdasarkan hal di atas, bahwa pengembangan karir (dari proses pengorganisasiannya) yang melibatkan atau yang menjadi trending penelitian ini adalah pengembangan karir pengawas mulai dari sistem rekrutmennya bagaimana, kapasitas pengawasnya juga bagaimana, rasio pengawasnya, peningkatan profesi pengawas, model pembinaan pengawas, kompetensi pengawas, struktur organisasi dan tupoksi pengawas, pola *contuinity improvement* sumber daya manusia pengawas, citra pengawas, harkat pengawas, hubungan pengawas dengan aparaturnya kemenag, wawasan pengawas tentang supervisi akademik dan klinis, menepis kultur streotip, kesejahteraan

²Petikan Wawancara dengan Umar Alza, sekretaris pengawas madrasah kementerian agama Kabupaten Asahan, wawancara dilaksanakan di kantor pengawas madrasah kementerian agama Kabupaten Asahan, pada hari Senin tanggal 12 Mei 2019 pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

pengawas, dan tantangan karir sebagai pengawas kementerian agama Kabupaten Asahan itu sendiri masih terdapat kelemahan dan kelebihan dari 15 item tersebut.

Pengembangan karir tentunya sangat dibutuhkan terkait dengan kontribusi pengawas pendidikan dalam aspek supervisi manajerial itu berupa implementasi bimbingan mengenai standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan diberikan kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan kepala tata usaha.

Hasil observasi studi pendahuluan (hal ini penulis temukan di data awal, hal ini juga sebagai studi awal temuan peneliti di lapangan) ditemukan bahwa masih kurangnya pengorganisasian pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan (pengembangan karir di sini juga disebut dengan pembinaan, sebab pembinaan itu adalah meningkatkan karena sifatnya adalah pengembangan karir bagi pengawas pendidikan yang dilaksanakan di kementerian agama Kabupaten Asahan) sehingga mempengaruhi kredibilitas serta akreditasi madrasah atau sekolah. Dari hasil observasi juga ditemukan bahwa di Kementerian Agama Kabupaten Asahan terdapat 10 Pembina Madya (sedangkan Pembina muda sebanyak 1 orang) dan 1 orang pengawas utama, yang memiliki sertifikasi yang dilegalisasikan melalui pembinaan, pelatihan dan pendidikan di luar provinsi, salah seorang pengawas yang penulis temui adalah pengawas madya ibu muda yang membawahi 11 madrasah baik madrasah negeri maupun swasta.

Pada temuan berikutnya tiga (3) bulan terakhir pada bulan Januari s/d Maret dan dari Maret s/d Juni (4) bulan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan bertambah 2 orang pengawas yakni ibu Evilinda.S.Pd. dan ibu Isnaini.S.Pd, ibu Evilinda mengawas 20 Madrasah di Kawasan Kisaran Timur dan Kisaran Barat, sedangkan ibu Isnaini mengawas 20 Madrasah di Kawasan Sei Kepayang Kabupaten Asahan, Simpang Empat, Simpang kawat dan Kecamatan Hesa Air Genting Asahan. Pengembangan karir kedua pengawas ini sesuai dengan kebijakan kepala Kantor Kementerian agama (hal ini tentunya berkenaan dengan bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan tersebut).

Dari proses mekanisme pengangkatan saja (dalam pengorganisasiannya) kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan sekaligus ketua Pokjawas hanya merekrut (tidak berdasarkan pada kualifikasi akademiknya, namun berdasarkan pada lamanya bekerja sebagai tenaga pendidik yakni (ibu Evilinda selama 21 tahun dan telah mencapai golongan IV/a mulai dari tahun 2000 s/d 2021) sementara itu ibu Isnaini telah bekerja sebagai tenaga pendidik selama kurun waktu 19 tahun dan telah mencapai golongan III/d mulai dari tahun 2002 s/d 2021).

Selanjutnya pelaksanaan pengawas pendidikan (temuan autentik peneliti) berikutnya adalah bahwa pelaksanaan rekrutmen pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan melaksanakan proses rekrutmen ditinjau dari 4 kapasitas kompetensi, yakni kualifikasi akademik, yang dibutuhkan tamatan sarjana Magister (S2) untuk syarat utama, walaupun ada juga yang didapatkan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini masih terdapat pengawas pendidikan yang berlatarbelakangkan sarjana (S1), kemampuan calon pengawas pendidikan dilihat dari kemampuan paedagogiknya, kemampuan tentang bagaimana memonitoring madrasah melalui pengembangan *workshop* yang diadakan setiap dua tahun sekali bagi calon pengawas pendidikan (hal ini kurun waktu **1 tahun terakhir** terhitung mulai dari tahun 2020 s/d 2021) khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, Kompetensi calon pengawas diuji melalui beberapa catatan, termasuk catatan berdasarkan portofolio calon pengawas pendidikan yang diuji melalui tim penilaian pengawas atau tim sejawat, dan berikutnya adalah finansial calon pengawas dibutuhkan karena pada intinya calon pengawas dalam hal ini mengikuti kegiatan-kegiatan mulai dari tingkat Propinsi sampai ke tingkat pusat dengan finansial sendiri. Calon pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan berdasarkan pada 12 mekanisme dan 4 kapasitas calon pengawas dan dilanjutkan dengan persiapan guna melengkapi proses pengangkatan dengan wajib memiliki sertifikat pendidik sebagai guru profesional.

Calon pengawas muda (seperti ibu Isnaini.S.Pd) telah memiliki sertifikat pendidik sebagai tenaga pendidik profesional dengan pengalaman kerja 4 tahun

(minimal, sementara itu beliau sendiri sudah menjadi tenaga pendidik selama 19 tahun dan telah memiliki golongan III/d) Sementara untuk calon pengawas pendidikan di tingkat atas khususnya di madrasah aliyah (hal ini berlaku untuk calon pengawas muda pendidikan di tingkat satuan pendidikan umum contohnya pengawas pendidikan agama Islam melalui POKJAWAS ditempatkan di sekolah negeri umum dan swasta di tingkat SMK/MAK memiliki jam terbang mengajar selama 8 tahun dan pengalaman kerja sebagai kepala madrasah minimum 4 tahun (hal ini peneliti temukan yang terjadi pada ibu Sri Astuti.S.Pd.M.Pd)

Pelaksanaan program pengembangan karir pengawas pendidikan dilaksanakan sebagai sebuah proses pelaksanaan yang diarahkan guna mempercepat kenaikan pangkat dan jabatan pengawas sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui pengumpulan angka kredit. Pelaksanaan tersebut dilaksanakan berdasarkan pada jenjang jabatan pengawas pendidikan sebagai jabatan karir mulai dari pengawas muda (pertama) sampai pada pengawas utama. berdasarkan pada PMA No. 2 tahun 2012 bab III dinyatakan bahwa tentang pertanggung jawaban dan wewenang (pelaksanaan program pengembangan karir pengawas pendidikan) harus sesuai dengan pasal 5 ayat 2, di mana pengawas pendidikan itu harus bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses dan hasil pendidikan dan atau pembelajaran pada tingkat dasar sampai MA. Pada penjelasan ayat 4 menjelaskan bahwa pengawas (dalam proses pelaksanaannya) memiliki kewenangan di madrasah. Namun itu semuanya harus dilalui dengan jalur pendidikan karir.

Pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan berdasarkan pada pendataan jenjang dan golongan pengawas, rekapitulasi hasil pendataan. Pokjawas Asahan merekap hasil pendataan jenjang/ golongan pengawas, rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas pendidikan di tingkat Propinsi, pelaksanaan bimbingan sejawat, pembentukan tim penilai. Kementerian agama pusat membentuk tim penilai angka kredit, pembentukan tim pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan di tingkat madrasah maupun sekolah untuk memberikan pengetahuan tentang pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan tersebut dan

pembentukan forum kolaborasi pengawas tingkat Nasional yang difasilitasi kementerian agama untuk mengembangkan karya ilmiah dan karya inovatif lainnya.

Harapan pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan itu dilaksanakan berdasarkan wawasan supervisi akademik dan klinis, di antaranya adalah; melaksanakan kepengawasan menjadi pengawasan yang *observer*, melaksanakan kepengawasan berupa *supervisor*, melaksanakan kepengawasan berupa *evaluator* dan melaksanakan kepengawasan berupa *successor*. dari keempat pelaksanaan ini harapannya adalah bahwa pengawas pendidikan itu mampu mengembangkan kegiatan bimbingan pembelajaran, kegiatan hasil bimbingan pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan bimbingan (pengawasan)

Jadi keempat (*observer*, *supervisor*, *evaluator* dan *successor*) dalam pelaksanaan pengawasan pendidikan dilaksanakan guna memberikan peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Keempat pelaksanaan pengawas pendidikan tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 21 tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas pendidikan (dari pelaksanaannya) menyatakan bahwa tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan secara berjenjang dan berkala.

Sementara itu jabatan kewenangan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan hanya melaksanakan profesinya berdasarkan pada tujuh aspek, yakni; a) pendataan jenjang dan golongan pengawas, b) rekapitulasi hasil pendataan, c) rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas, d) pelaksanaan bimbingan sejawat, e) pembentukan tim penilai, f) pembentukan tim pengembangan jabatan, dan g) pembentukan forum kolaborasi pengawas di tingkat nasional. Pelaksanaan dan tanggung jawab pengawas pendidikan di kementerian Agama Kabupaten Asahan belum secara optimal berdasarkan pada Permen PAN RB nomor 21 tahun 2010. Hal tersebut dapat dilihat bahwa pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan hanya mampu

bertengger pada ketujuh aspek tersebut, padahal ketujuh aspek tersebut baru dilaksanakan sebelum munculnya Permen PAN RB nomor 21 tahun 2010 tersebut.

Pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan baik satuan di tingkat pengawas muda sampai utama dalam tatarannya sesuai dengan pasal 24 ayat 7d, di mana pengawasan kepada pengawas harus sesuai dengan kriteria pengangkatan jabatan pengawas, hal tersebut dilihat sesuai dengan edisi dan edaran dari Permen PAN RB no. 21 tahun 2010, dan PMA no. 2 tahun 2012. Kemudian kedua peraturan tersebut direvisi menjadi Permen PAN RB no. 14 tahun 2016 dan PMA no. 31 tahun 2013, secara umum pengawasan pengembangan karir pengawas menunjukkan bahwa pengawas itu merupakan pengembangan karir dari seorang pendidik yang merujuk pada persyaratan di mana pengalaman mengajar yang diikuti harus benar-benar memenuhi unsur pengawasan. Harapan unsur pengawasan itu adalah; a) penyusunan program, b) pelaksanaan program c) evaluasi hasil pelaksanaan program, dan d) membimbing dan melatih professional pengawasan.

Sementara itu demikian yang terjadi di Kementerian Agama Kabupaten Asahan unsur pengawasan yang terjadi hanya pada pengawasan pada unsur dari tingkat muda ke tingkat madya, dan dari tingkat madya ke tingkat utama. artinya bahwa pengawasan yang dilihat di Kementerian Agama Kabupaten Asahan hanya memenuhi pada bagaimana kriteria yang termuat pada Permen PAN RB no 21 tahun 2010 dan PMA no. 2 tahun 2012 sebagai opsi untuk dapat dilalui sejalan dengan demikian juga bahwa penyusunan program, pelaksanaan program evaluasi hasil dan membimbing serta melatih professional pengawasan diabaikan dengan pengawasan yang hanya berpacu pada bagaimana pengawasan dari (muda ke madya, dan dari madya ke utama). Sementara itu yang terjadi di Kementerian Agama Kabupaten Asahan juga adalah berfokus pada pengawasan; a) *globalization forwarding challenge*, dan b) *enforcing accreditation*.

Berikutnya adalah **evaluasi** pengawas pendidikan itu sebagaimana dalam PMA no. 2 tahun 2012 meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan,

pembimbingan dan pelatihan professional pengawasan, dan pelaksanaan tugas di daerah merupakan format hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan. Dalam evaluasi itu unsur lima tersebut diwujudkan dalam barometer *instrument of assessment* dimana evaluasi pengawas pendidikan diukur dengan penilaian kinerja pengawas, baik dari tingkat muda ke madya, dan dari madya ke utama. Evaluasi pengawas pendidikan dalam melaksanakan evaluasi demikian mengacu pada pemenuhan beban kerja yang telah ditetapkan dan dihitung dalam siklus mingguan. Kegiatan evaluasi pengawas pendidikan baik dari tingkat muda ke madya dan dari madya ke utama diwujudkan dalam distribusi beban kerja pengawas yang dievaluasi melalui hasil pelaksanaan program pengawasan termasuk kategori kegiatan non tatap muka yang diperhitungkan beban kerjanya.

Sementara itu dari **evaluasi** pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui dua aspek, yakni melalui aspek internalitas dan aspek eksternalitas. Aspek internalitas tersebut yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan pada lima (5) evaluasi pengawasan, yakni: a) berdasarkan pada format pelaporan hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan, b) berdasarkan pada *instrument (assessment)* penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, c) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat madya, d) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat utama dan e) berdasarkan pada rubrik kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, madya dan utama. Sedangkan aspek eksternalitasnya terbagi menjadi dua; a) berdasarkan pada penilaian guru kepada pengawas dan b) berdasarkan pada penilaian kepala madrasah kepada pengawas

Tentunya kontradiksi di atas dapat dilihat bahwa pemenuhan unsur evaluasi itu lebih banyak menekankan beban dan angka kredit forma pelaporan hasil pengawasan. Sementara itu beban kerja sebagai pengawas pendidikan tidak hanya dituntut dari beban kerjanya saja, tapi juga dituntut pemenuhan evaluasi yang mampu melaksanakan lima penilaian evaluasi pengawasan itu sendiri.

Dari kelima temuan di atas (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi) kurun waktu tiga bulan terakhir (3 bulan terakhir dari

bulan Maret, April dan Mei 2021) masih terdapat 4 (**empat**) item yang belum terpenuhi unsur pengawasan pengembangan karir tersebut di antaranya adalah masih terdapatnya **kesenjangan** antara rasio sekolah yang diawasi dengan jumlah pengawas pendidikan, pola *continuity improvement* sumber daya manusia pengawas, menepis kultur stereotip, dan tantangan karir sebagai pengawas kementerian agama Kabupaten Asahan (hal ini dapat dilihat di temuan khusus bab IV terutama pada sub pembahasan).

Selanjutnya penulis menemukan pelatihan pengembangan dan pendidikan pada tahun 2019 baru pertama kalinya dilaksanakan di luar Provinsi Sumatera Utara, tepatnya di hotel Santika Palembang. Pelatihan pengembangan karir dan pendidikan bagi pengawas pendidikan madya di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Asahan selama masa pelatihan terhitung dari tanggal 15 Mei s/d 25 Mei 2019, bahwa pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama khususnya bagi pengawas pendidikan madya, sangat berhubungan dengan (hal ini merupakan bagian dari perangkat pengembangan karir pengawas pendidikan madrasah), yakni;

1. Program rencana kepengawasan akademik dan manajerial untuk tingkat satuan lembaga pendidikan pada sekolah menengah pertama (SMP);
2. Pelatihan pembinaan dan pemantauan pelaksanaan standar pendidikan dan PKG untuk tingkat lembaga pendidikan pada madrasah menengah (MTs)³

Dari hasil observasi tentang pengembangan karir pengawas pendidikan dan wawancara yang dilakukan terhadap pengawas pendidikan dapat diasumsikan bahwa kedua hal di atas berdasarkan beberapa faktor internal, yakni :

- a. Karena kurangnya pengenalan dan kesadaran tentang tanggungjawab pengawas serta aspek kegagalan dalam menetapkan wewenang dan tanggungjawab sebagai pengawas;
- b. Dipihak pengawas, kurang dipersiapkan menjadi pengawas, pengalaman belajar yang diperoleh di saat '*pre-service education*' belum menjadi bekal yang cukup untuk melaksanakan tugas pengawasan secara optimal;
- c. Kurangnya pengetahuan dan keterampilan pengawas daripada kepala sekolah dan pemimpin-pemimpin pendidikan lainnya, sebab hal ini menghambat pelaksanaan pengawasan pendidikan;

³Wawancara dengan Sri Astuty, wawancara dengan pengawas madya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan pengawas, pada hari Senin tanggal 15 Juli 2019, pada pukul 10.00 s/d 11.00 WIB.

- d. Dari sikap-sikap guru terhadap pengawas merupakan faktor penting dalam pelaksanaan pengawasan. Kesan guru terhadap pengawas yang kurang demokratis pernah terjadi di masa lalu. Karena prosedur pengawasan yang kurang memenuhi harapannya.

Berdasarkan data yang ditemukan di atas (dari keempat temuan awal peneliti) diketahui bahwa untuk menyusun dokumen program pengawasan secara lengkap, pemahaman pengawas terbatas pada tugas inspeksi, supervisi, monitoring dan evaluasi secara langsung, kompetensi pengawas yang masih rendah, rasio yang tidak seimbang antara jumlah pengawas dengan sekolah atau madrasah yang ada, serta sistem rekrutmen yang tidak melalui *fit and proper test*, kurangnya dukungan dan penghargaan (*reward and punishment*) yang diberikan melalui pemerintah Kabupaten Asahan dan Dinas Pendidikan Kabupaten Asahan dalam rangka memacu karir pembina dan pengawasan pendidikan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengawas di satuan pendidikan secara komprehensif dan transfarbalitas. Jadi hal yang dimaksud dengan *reward* dan *punishment* di atas adalah bahwa tidak adanya konsekuensi khusus dari kepala kantor kementerian agama Kabupaten Asahan (hal ini berdampak pada pakta integritas yang dilakukan oleh kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan kepada pengawas pendidikan dalam komitmen membangun mutu pendidikan yang lebih produktif, progresif, dan inovatif dan dilanjutkan dengan kemitraan bersama dengan dinas pendidikan, sebab guru pendidikan agama Islam yang substansinya mengajar di sekolah umum akan tetapi sertifikasinya di kementerian Agama kurang optimal dalam prosesnya), hal inilah yang menjadikan bahwa *reward* dan *punishment* kurang berjalan dengan efektif, bukankah pertanyaannya bahwa abdi Negara atau aparatur sipil Negara terutama di bawah kementerian Agama yang dapat membangun inovatif demi Negara mendapatkan penghargaan dari pemerintah? Tentu jawabannya iya, karena itulah dalam studi awal penelitian ini belum ada seorangpun dari pengawas pendidikan di Kementerian Agama mendapatkan penghargaan dari Presiden sebagai pengawas pendidikan terbaik, baik di tingkat Provinsi maupun Nasional, penghargaan tersebut berupa penghargaan pada jabatan fungsional dan jabatan struktural.

Jadi harapan dan kenyataan mengenai tantangan karir sebagai pengawas pendidikan masih terdapat kelemahan (sebagaimana peneliti jabarkan di atas). lima unsur dalam pengembangan karir pengawas pendidikan yang meliputi sistem perencanaannya, pengkoordinasiannya, pengawasannya, pelaksanaannya, dan evaluasinya menjadi barometer pengawas pendidikan Kemenag Asahan yang sejatinya harus mampu mengoptimalkan bagaimana 5 item tersebut dapat menjadi pengembangan karir yang ideal.

5 item di atas, demikian juga berkenaan dengan jabatan fungsionalnya, yakni jabatan fungsional berupa jabatan yang dahulunya sebelum menjadi pengawas adalah tenaga pendidik.,juga belum mendapatkan penghargaan (prestasi) pada profesinya sebagainya guru (hal ini terlihat sebelum diangkatnya pengawas pendidikan di madrasah (lingkungan kerja Kementerian Agama, lingkungan kerja ini difokuskan pada madrasahnyanya) sampai pengangkatannya menjadi pengawas pendidikan demikian.

Kemudian sistem pengembangan karir pengawas pendidikan untuk saat ini sebagaimana penulis ketahui pada hasil studi awal, bahwa pengembangan karir pengawas pendidikan dilaksanakan tidak hanya pada pencapaian masa karir, akan tetapi berbasiskan pada masa lamanya mengajar. Untuk mendapatkan tingkat kepengawasan bisa dilakukan pada tingkat dasar golongan pegawai negeri sipil, seperti pangkat/golongan III C, maka hal demikian dapat diartikan sebagai bentuk *reward*. Jadi intinya pengembangan karir pengawas pendidikan dimulai pada golongan III C. Sebab pada tingkat atau golongan ini dapat mengembangkan sistem kepengawasan secara manualitas. Untuk mendapatkan posisi menjadi pengawas masa lama kerjanya adalah 15 tahun. Jadi jenjang karir ini dimulai dari a) guru, bila masa kerjanya mencapai batas minimal 15 tahun maka naiklah, b) tenaga kependidikan, bila disesuaikan dengan angka kredit kepengawasan dan sertifikasi sebagai tenaga pendidikannya, maka layaklah menjadi pengawas dan pengawas bila mencapai menjadi pengawas madya (yakni pada golongan IV A dan IV B) maka akan diangkat menjadi kepala seksi bidang pendidikan, hal ini harus ditandai dengan pendekatan persepsual atau persuasive (pendekatan dalam

arti tanda kutip adalah pendekatan psikologis) kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sumatera Utara.

Beberapa hasil penelitian terkait dengan permasalahan pengawas pendidikan dapat dikemukakan seperti hasil penelitian yang dilakukan Sasmito berjudul : *Kontribusi Pengawas Sekolah Terhadap Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*.⁴ Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengawas sekolah berfungsi sebagai seorang supervisor pendidikan, pengawas pendidikan dalam pengawasan akademik. Pengawas berfungsi sebagai supervisor pendidikan dengan tugas melaksanakan supervisi atau pengawasan yaitu pengawasan akademik serta pengawasan manajerial.

Berkaitan dengan sasaran pengawasan akademik, pengawas mempunyai tugas dalam melakukan pembimbingan dan membantu meningkatkan kinerja dan etos kerja (kinerja yang dimaksud adalah yang berkaitan dengan prestasi dan pencapaian hasil yang ditelurkan oleh guru dan etos kerja berkaitan dengan semangat, motivasi, dan spiritualitas guru) untuk mempertinggi kualitas proses dan hasil belajar siswa. Hasil penelitian ini juga menegaskan tentang orientasi pembimbingan pengawas pendidikan terdapat dua komponen implementasinya, yakni pertama pada pembimbingan akademik, di mana hal ini merupakan layanan karir implisit terhadap pengembangan madrasah, dan yang kedua adalah pada pembimbingan manajerial merupakan layanan karir secara eksplisit, di mana hal ini berotasi pada pelayanan internal dan personal antara pengawas dengan kepala sekolah dan guru. Karenanya pembimbingan baik secara implisit dan eksplisit diindikasikan kepada keberhasilan pengawas dalam menuai jalinan kinerja atau prestasi dan etos kerja pengawas tersebut.

Tugas pengawas di atas juga merupakan penjabaran pada berfungsi pengawas sebagai supervisor pendidikan atau pengawas pendidikan, baik pengawasan akademik maupun manajerial (hal ini untuk memperkuat PP Menpan ARB pasal 5 Nomor 21 tahun 2010 tersebut). Berkaitan dengan sasaran pengawasan akademik, pengawas bertugas membantu dan membina guru

⁴Muhammad Asdar Sasmito, *Kontribusi Pengawas Sekolah Terhadap Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan* (Journal of EST, ISSN; 2460-1497.Vol.1 Nomor 2, Jurnal Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar, September 2015), h. 31.

meningkatkan profesionalismenya agar dapat mempertinggi kualitas proses dan hasil belajar siswa. Berkaitan dengan pengawasan manajerial, pengawas bertugas membantu pimpinan dan seluruh staff dapat meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan pada hasil penelitian Muzayanah dengan judul : Kualitas Kinerja Pengawas Madrasah dalam Perspektif Guru dan Kepala Madrasah di Sukoharjo dan Surakarta.⁵ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa pengawas memiliki tanggung jawab melaksanakan supervisi akademik dan manajerial pada pendidikan. Oleh karenanya, pengawas memiliki peran dan fungsi ganda dalam kinerjanya yang bersentuhan langsung dengan seluruh komponen, dua di antaranya adalah guru dan kepala sekolah. Temuan penelitian ini menegaskan kualitas kinerja pengawas dalam perspektif guru dan pimpinan masih relatif rendah. Pengawas belum melakukan pembinaan kepada guru secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kinerja pengawas belum sesuai dengan harapan. Artinya luas wilayah dan jumlah sekolah binaan yang relatif kecil tidak menjamin tingginya kepuasan guru dan kepala madrasah terhadap kinerja pengawas madrasah khususnya di Sukoharjo dan Surakarta.

Hasil penelitian ini juga menegaskan tentang tantangan pengawas saat ini sangat besar, mengingat beban kerja yang dipikulnya sangat berat. Hal ini terkait dengan jumlah pengawas yang kurang proporsional (peneliti berargumentasi bahwa hal ini berkaitan dengan status pengawas yang dijadikan sebagai dalil untuk meningkatkan kenaikan pangkat atau golongan serta mencari *financial* semata) jika dibandingkan dengan jumlah madrasah yang dibinanya. Terlebih lagi pengawas tidak hanya bertanggung jawab terhadap supervisi manajerial saja, melainkan juga supervisi akademik berupa pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Selain ketimpangan jumlah SDM pengawas dengan jumlah madrasah, jabatan pengawas sendiri merupakan profesi yang kurang diminati.

Hasil penelitian Subandi yang berjudul : *Supervision Implementation in Management Quality; an Attempt to Improve the Quality of Learning at Madrasah*

⁵Umi Muzayanah, *Kualitas Kinerja Pengawas Madrasah dalam Perspektif Guru dan Kepala Madrasah di Sukoharjo dan Surakarta* (Jurnal Nasional of al-Qalam, Universitas Islam Negeri Semarang, Vol.22 No.1 Juni 2016), h. 269.

Aliyah Dárul A'mal Metro.⁶ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa pengawasan terhadap madrasah merupakan jantung dalam mobilisasi pendidikan di lembaga belajar. Tidak terkecuali bahwa pendidikan di madrasah itu berawal dari kepedulian pendidik (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) salah seorangnya adalah pengawas madrasah. Pengawas madrasah sebagai pionir representator dari kementerian agama (dalam hal ini adalah kepala kantor kementerian agama baik di tingkat Kabupaten maupun Kotamadya) memiliki pengaruh besar dalam memajukan pendidikan di lembaga keislaman terutama pada madrasah aliyah Dárul A'mal Metro.

Hasil penelitian menegaskan bahwa kompetensi atau kualitas pendidikan di madrasah seperti madrasah aliyah Dárul A'mal Metro dipionir oleh pengawas madrasah, sebab pengawasan pengawas madrasah turut menjamin mutu kualitas dan pemberdayaan madrasah. Pemberdayaan madrasah bisa melalui peningkatan kinerja dan etos kerja pengawas madrasah.

Hasil penelitian Ambarita dkk yang berjudul : *Development of Academic Supervision Model Which Based on Educational Management*.⁷ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa pengembangan model supervisi akademik dalam hal kepengawasan di lembaga pendidikan berdasarkan pada manajemen pendidikan, dapat dilihat bahwa supervisi akademik kepengawasan di sekolah ekspektasi dan tuntutan lembaga pendidikan tersebut, bukan karena didasari oleh kebijakan atau regulasi supaya membangkitkan etos kerja, tapi karena berdasarkan pada manajemen pendidikan itu sendiri, artinya supervisi kepengawasan turut bertanggung jawab dalam memobilisasi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai pada penilaian.

Penelitian di atas menegaskan supervisi akademik di lembaga pendidikan tersebut merupakan hasil dari manajemennya, dan bukan karena regulasi, kebijakan secara *task* (karena melaksanakan kewajiban) saja, akan tetapi lebih

⁶Subandi, *Supervision Implementation in Management Quality; an Attempt to Improve the Quality of Learning at Madrasah Aliyah Dárul A'mal Metro* Vol. 1. No. 3 (Lampung: State Islamic Institute of Raden Intan, 2015), h. 447.

⁷Biner Ambarita, Paningkat Siburian dan Sukarman Purba, *Development of Academic Supervision Model Which Based on Educational Management* (UNIMED: International Journal of Science Basic and Applied Research;IJSBAR, No.ISSN: 2307-4531, 2014), h. 304.

menekankan pada aspek di lembaga pendidikan itu sendiri. Supervisi akademik berbasis kepengawasan di sekolah dituntut untuk meningkatkan prestasi demi terwujudnya kenaikan jabatan. Karenanya pembinaan karir pengawas sekolah adalah awal dari representasi peningkatan mutu pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

Hasil penelitian Havidston dkk yang berjudul *How Faculty Supervise and Mento Pre-Service Teachers: Implication for Principal Supervision of Novice Teachers*.⁸ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa kepengawasan sekolah identik dengan pelaksanaan supervisi kepada tenaga pendidik dalam hal ini adalah guru, baik guru mata pelajaran maupun guru kelas. Kemudian cenderung mengawasi apa yang dikerjakan oleh guru dengan mencari kekurangan dan kesalahan, dari kekurangan dan kesalahan inilah diangkat sebagai temuan untuk menjadi bahan laporan. Kemudian kepengawasan sekolah kurang memahami hakikat dan substansi pembelajaran di tingkat satuan pendidikan, karenanya pembinaan karir pengawas pendidikan sangat diharapkan melalui pelatihan pendidikan dan pembinaan di lembaga pengembang profesionalitas pengawas salah satunya melalui pembinaan karir pengawas agar tujuan kepengawasan serta target pencapaian pengawasan dapat berjalan dengan baik dan maksimal.

Penelitian di atas mengemukakan kesimpulan bahwa pengembangan karir itu diharapkan dan sangat diutamakan untuk menilai progresivitas pencapaian lembaga pendidikan yang diawasinya. Konteks pengawasan dalam hal ini terkait dengan mutu pencapaian pendidikan di lembaga pendidikan tersebut, karenanya dalam meningkatkan ekspektasi pencapaian nilai pendidikan di lembaga pendidikan diperlukan kepengawasan yang professional, akuntabel, dan smart. Jadi tidak hanya sebatas legalitas kertas yang ditandai dengan sertifikat, tapi juga ditandai dengan legalitas pembinaan yang konkrit dan nyata selama pengawasan dilaksanakan.

⁸David Havidston, Bret Range, and Heather dengan judul "*How Faculty Supervise and Mento Pre-Service Teachers: Implication for Principal Supervision of Novice Teachers* (New York: BeverlyHills, ERIC Number EJ1016279, 2010), h. 280.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Olorade dkk “*Educational, Supervision, Concepts and Practice With Reference to Oyo State, Nigeria*”.⁹ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa pembinaan karir bagi pengawas madrasah mempunyai kedudukan yang strategis dan penting dalam membina dan mengembangkan kemampuan professional guru dan kepala sekolah dengan tujuan agar sekolah dibinaannya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Pengawas akademik dan manajerial merupakan tatanan madrasah, kepada madrasah lainnya.

Pengawas pendidikan merupakan tenaga kependidikan profesionalitas dalam jabatan dan fungsinya sebagai representator ketua POKJAWAS dan ketua pengawas di lingkungan kerja kementerian agama (lingkungan kerja di Kementerian Agama yang dimaksud adalah madrasahnnya) baik tingkat Kabupaten maupun Kotamadya. Karenanya pengembangan (salah satunya adalah pembinaan) karir pengawas pendidikan, baik itu pengawas muda dan madya tetap melaksanakan pendidikan dan latihan sampai pada pembinaan dilaksanakan satu semester. Artinya bahwa kompetensi pengembangan karir pengawas pendidikan sangat diutamakan untuk meningkatkan pemahaman bagi pengawas pendidikan itu sendiri dalam mencapai pendidikan yang optimal.

Hasil penelitian Supadi tentang : *The Analysis of Madrasah Supervisors' Compliance and Competence Effect on Their Supervision's Performance Development Goal* ¹⁰. Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa bahwa pembinaan karir pengawas pendidikan dilakukan demi tercapainya beberapa indikasi kepengawasan, yakni;

1. Dapat menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan serta membimbing dan melatih kemampuan professional guru.
2. Dapat meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi, secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni;
3. Dapat menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama, dan etika dan;

⁹O.A. Olorade and A.O. Adeyono, *educational, Supervision, Concepts and Practice With Reference to Oyo State, Nigeria*” ditulis oleh (BeverlyHills; Nigeria, 2010), h. 40.

¹⁰Supadi, *The Analysis of Madrasah Supervisors' Compliance and Competence Effect on Their Supervision's Performance Development Goal* (International Journal: ISSN: 930-3939. Locknongen, 2010), h. 202.

4. Dapat memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Mencermati empat indikasi kepengawasan di atas (baik secara substansi kewajibannya sebagai pengawas, juga secara normative hakikat pengawas adalah contoh bagi baik dan buruknya kualitas madrasah yang dibinanya) maka perlu dua kewajiban utama pengawas dalam karirnya, yakni; a) melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial serta melaksanakan pembimbingan atau pelatihan., pengawasan kemampuan profesionalisme guru dan b) meningkatkan kemampuan profesioanalitasnya melalui peningkatan kualifikasi akademik dan kompetensi yang harus dikuasainya secara berkelanjutan. Kedua kewajiban tersebut saling terkait antara satu dengan yang lainnya, hal inilah yang tidak bisa dipisahkan, bahwa potensi akademik dengan potensi manajerial merupakan satuan padan yang tidak bisa atau serta merta dipisahkan, sebab kedua hal ini menjadi barometer peningkatan pendidikan pada berikutnya.

Berdasarkan pada penelitian terdahulu (delapan penelitian sebelumnya) relevansinya dengan pengembangan karir pengawas pendidikan adalah bahwa pengembangan karir pengawas sangat penting setelah ditetapkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 terutama pada pasal 5 tentang pengawas madrasah/sekolah dan angka kreditnya bab XI pasal 34 ayat (1) yaitu Pengawas Sekolah Muda, pangkat penata, golongan ruang III/c sampai dengan pengawas sekolah utama, pangkat pembina utam madya, golongan ruang IV/d dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka 5 tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi” dan pada ayat (2) yaitu Pengawas sekolah utama,. Pangkat pembina utama, golongan IV/e, dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan/pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 (dua puluh lima) angka kredit dari kegiatan tugas pokok.

Pengembangan karir pengawas pendidikan adalah upaya terencana untuk membantu para pengawas dalam kenaikan pangkat dan jabatannya melalui pengumpulan angka kredit jabatan fungsional. Kenaikan pangkat dan jabatannya harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya

sebagai pengawas profesional. Pembinaan dilakukan agar kenaikan pangkat dan jabatan pengawas bisa tepat waktu. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota memotivasi para pengawas agar secara terencana mendesain program kerjanya. Setiap pengawas memperoleh kesempatan untuk mengumpulkan bahan-bahan mempunyai nilai angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatannya. Program pengembangan kualifikasi dan profesi memiliki nilai angka kredit. Pengembangan kemampuan profesional pada dasarnya berdampak terhadap peningkatan karir pengawas.

Program lain adalah memfasilitasi pengawas pendidikan untuk melakukan kegiatan penelitian, kajian, ataupun studi tentang kepengawasan. Hasil kajian, penelitian dan studi tersebut kemudian ditulis dalam bentuk laporan penelitian berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam penulisan karya ilmiah. Untuk itu para pengawas harus memiliki kemampuan dalam bidang penelitian dan penulisan karya ilmiah. Kemampuan tersebut bisa diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) khusus tentang penelitian pendidikan dan penulisan karya ilmiah. Prioritas pengembangan karir pengawas ada pada pengawas madya yakni pengawas yang menduduki pangkat IV/a dan pangkat IV/b. Namun demikian tidak berarti pengawas dengan jabatan atau pangkat lainnya dikesampingkan.

Antara harapan dan kenyataan terdapat perbedaan, di mana pengembangan karir pengawas pendidikan di Kemenag Asahan sendiri yang hanya masuk dalam kategori sistem rekrutmennya. Untuk sistem rekrutmen sendiri masih di luar dari kebijakan PMA nomor 31 tahun 2013, seperti proses pengangkatan minimal menjadi kepala madrasah/sekolah 5 tahun. Itu artinya proses yang didapatkan oleh peneliti awal hanya sebatas pada teoretis dan tidak pada tataran praktis yang seharusnya. Mulai dari sistem rekrutmennya bagaimana, kapasitas pengawasnya juga bagaimana, rasio pengawasnya, peningkatan profesi pengawas, model pembinaan pengawas, kompetensi pengawas, struktur organisasi dan tupoksi pengawas, pola *contuinity improvemement* sumber daya manusia pengawas, citra pengawas, harkat pengawas, hubungan pengawas dengan aparaturnya kemenag, wawasan pengawas tentang supervisi akademik dan klinis, menepis kultur

stereotip, kesejahteraan pengawas, dan tantangan karir sebagai pengawas Kementerian Agama Kabupaten Asahan itu sendiri

Dengan demikian pengembangan karir pada pengawas yang dilakukan oleh Kementerian Agama bertujuan untuk mencapai mutu pendidikan yang hebat (hal ini merupakan salah satu program perencanaan dan program pelaksanaan yang termuat dalam teknik perencanaan, walaupun pada realitanya yang terjadi di lingkungan kerja Kementerian Agama belum optimal sepenuhnya dapat terlaksana dengan hasil yang memuaskan). Salah satu kegiatan yang sudah dilakukan dalam pengembangan karir pengawas yaitu *education expo* dengan nama “Gebyar Madrasah Hebat Bermartabat” yang dilaksanakan pada tanggal 23 s/d 26 Maret 2019 di gedung serbaguna pancing. Peningkatan mutu pendidikan ini juga dilaksanakan untuk meningkatkan peran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berkoordinasi dan berkonsolidasi selalu bersama pengawas dalam meningkatkan pendidikan madrasah menuju hebat dan bermartabat. Karenanya pengembangan karir pengawas dalam tataran Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 31 tahun 2013 yakni dengan cara melaksanakan a) diklat, b) pembuatan karya tulis, karya ilmiah/penelitian dan pengembangan, c) workshop penguatan kompetensi, d) pembimbingan sejawat, dan e) melaksanakan studi banding.

Berdasarkan pada paparan teori dan hasil penelitian serta penjabaran mengenai pengembangan karir pengawas pendidikan di lingkungan kerja Kementerian Agama Kabupaten Asahan maka di temua awal (studi awal lapangan) peneliti menemukan fakta empiris, yang sudah dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam pengembangan karir pengawas pendidikan di antaranya adalah;

- 1) Melaksanakan pendidikan dan latihan, sebagaimana yang telah peneliti kemukakan di awal, bentuk pendidikan dan latihan tersebut yakni di hotel Santika Palembang, tujuan dari pendidikan dan latihan tersebut (atas nama pengawas muda ibu Sri Astuty) bahwa pendidikan dan latihan tersebut untuk meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pengawas muda dalam pembinaan, bimbingan, pengawasan, supervisi, monitoring dan evaluasi di lingkungan kerja Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di antaranya yang sudah dilaksanakan di 11 Madrasah negeri dan swasta kurun waktu 2 tahun terhitung dari tahun 2017 s/d 2019. Yang sudah terlaksana dan mendapat pencapaian hasil MAN 1 Kisaran meraih prediket lulusan

terbaik tingkat ke-2 (se-Provinsi Sumatera Utara) yang lulusannya diterima di perguruan tinggi, dari 230 Siswa di MAN Kelas XII sebanyak 89% diterima di perguruan tinggi ternama di Indonesia, hal ini jelaslah yang peneliti lihat berdasarkan observasi dan dokumentasi bahwa keberhasilan tersebut bersumber dari kualifikasi pengawas pendidikan yang berkompeten di bidangnya, karenanya pendidikan dan latihan di luar daerah merupakan pelatihan pengembangan karir pengawas pendidikan agar dapat lebih banyak pengalaman dari luar dan diimplementasikan di lingkungan kerja Kementerian Agama Kabupaten Asahan, salah satunya yakni diimplementasikan di MAN 1 Kisaran.

- 2) Pengembangan profesi pengawas madya dan muda dilaksanakan di hotel Jami' Medan pada tahun 2018 pada tanggal 20 September 2018 s/d 27 September 2018, tujuan pengembangan profesi pengawas madya dan muda ditujukan untuk pengembangan mutu pendidikan di madrasah khususnya di madrasah Aliyah, salah satu temuan awal peneliti, peneliti menemukan bahwa jalinan kerjasama (hal ini peneliti temukan dalam keunikannya bahwa apa yang sudah dilaksanakan oleh MAN 1 Kisaran di antaranya adalah kerjasama antara perusahaan swasta dengan MAN 1 Kisaran dalam pendistribusian beasiswa berprestasi. Pada tahun 2018 s/d 2019 sebanyak 78 siswa beprestasi di sekolahkan perusahaan swasta di perguruan tinggi ternama, hal ini juga menurut peneliti analisis bahwa keberhasilan tersebut dibuktikan dengan pengembangan karir yang sudah dilakukan oleh pengawas pendidikan di MAN 1 Kisaran.

Perlu penegasan terhadap penelitian (disertasi) ini, bahwa penulis menekankan pada aspek kebijakan pemerintah dan bukan pada teori pengawasan terutama kementerian agama berdasarkan pada Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 31 tahun 2013 bahwa pengembangan karir pengawas madrasah bermuara pada pengembangan yang dilalui melalui program pengembangan di antaranya adalah; a) diklat, b) pembuatan karya tulis, karya ilmiah/penelitian dan pengembangan, c) workshop penguatan kompetensi, d) pembimbingan sejawat, dan e) melaksanakan studi banding. Dari kelima program pengembangan karir pengawas di atas, penulis (peneliti) merangkaikan kegiatan program pengembangan tersebut sejalan dengan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 19 tahun 2005, di mana pengembangan karir pengawas tersebut dilaksanakan dengan melalui kegiatan di antaranya adalah;

- 1) Monitoring dan evaluasi kinerja pengawas satuan pendidikan madrasah untuk setiap bidang pengawasan;

- 2) Forum kegiatan ilmiah untuk pengembangan kompetensi pengawas satuan pendidikan madrasah yang dilaksanakan oleh coordinator pengawas atau POKJAWAS (Kelompok Kerja Pengawas);
- 3) Penelitian dan pengembangan yang dilaksanakan oleh para pengawas madrasah yang menunjang tugas pokok profesinya (kepengawasan);
- 4) Keterlibatan dalam kegiatan ilmiah yang dilaksanakan oleh lembaga lain seperti oleh perguruan tinggi, Departemen Pendidikan dan Lembaga lain yang relevan;
- 5) Studi lanjut/pelatihan/pendampingan dan studi banding dalam rangka meningkatkan kinerja pengawas madrasah;
- 6) Penyusunan laporan kegiatan kepengawasan serta tindak lanjut hasil-hasil pengawasan untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah binaannya.¹¹

Dari beberapa pendapat dan hasil penelitian awal yang dikemukakan di atas disimpulkan bahwa pengembangan karir pengawas pendidikan sangat penting karena hal ini mempengaruhi kepada peningkatan kualitas dan pencapaian pada tujuan dan arah pendidikan. Sementara itu sistem rekrutmennya bagaimana, kapasitas pengawasnya juga bagaimana, rasio pengawasnya, peningkatan profesi pengawas, model pembinaan pengawas, kompetensi pengawas, struktur organisasi dan tupoksi pengawas, pola *contuinity improvement* sumber daya manusia pengawas, citra pengawas, harkat pengawas, hubungan pengawas dengan aparatur kemenag, wawasan pengawas tentang supervisi akademik dan klinis, menepis kultur stereotip, kesejahteraan pengawas, dan tantangan karir sebagai pengawas kementerian agama Kabupaten Asahan itu sendiri masih belum optimal untuk dikembangkan, padahal pengawas pendidikan itu sebenarnya sebagai bagian dari salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang perlu diberikan materi pengembangan karir terkait dengan kompetensi yang harus dimiliki dalam menjalankan dan mengoptimalkan tugas kepengawasannya. Ini berarti bahwa pengembangan karir terkait kompetensi pengawas pendidikan harus dilaksanakan untuk mendukung pelaksanaan atau menyelenggarakan pendidikan.

Pengembangan karir pengawas madrasah itu seharusnya ditandai dengan kenaikan pangkat dan atau jabatan pengawas madrasah. Pengembangan karir kepangkatan dan jenjang jabatan pengawas madrasah sebagaimana penulis uraikan di halaman sebelumnya. Pengembangan karir, kepangkatan dan jenjang

¹¹Peraturan Pemerintah (PP) nomor 19 tahun 2005, h. 109.

jabatan pengawas madrasah didasarkan pada atau atas persoalan angka kredit. Dan angka kredit pengawas madrasah ini dapat dikumpulkan dari rincian kegiatan pengawas madrasah yang meliputi unsur dan sub unsur sebagai berikut;

a.) Unsur utama

Unsur utama ini berkenaan dengan pendidikan, pendidikan yang dimaksud adalah; 1) mengikuti pendidikan dengan bukti berupa gelar/ijazah, 2) Mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) fungsional calon pengawas madrasah dengan bukti surat berupa Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) dan 3) Mengikuti diklat fungsional pengawas madrasah dengan bukti berupa STTPP. Kemudian unsur utama berikutnya adalah pengawas akademik dan manajerial yang meliputi; (1) penyusunan program, (2) Pelaksanaan program, (3) Pengevaluasiannya, (4) pembimbingan dan melatih guru profesional, dan (5) Pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. Dan unsur utama berikutnya adalah pengembangan profesi, meliputi; (1.a) penyusunan karya tulis ilmiah, (2.b) Pembuatan karya inovatif dan (3.c) Penerjemahan/penyaduran buku dan atau karya ilmiah di bidang pendidikan formal/pengawasan.¹²

Penunjang tugas pengawas madrasah juga meliputi; a) Peran sebagai penyaji atau peserta dalam seminar/lokakarya di bidang pendidikan formal terutama pada kepengawasan madrasah, b) menjadi anggota sebuah organisasi profesi, c) menjadi anggota tim penilai angka kredit jabatan fungsional pengawas madrasah, d) pelaksanaan kegiatan pendukung pengawasan madrasah, e) Mendapat penghargaan/tandajasa dan f) memperoleh gelar/ijazah yang sesuai dengan bidang yang diampuninya.

Untuk memudahkan pemahaman tentang jumlah angka kredit yang akan diperoleh pengawas madrasah (sebagai bentuk angka kredisitas pengawas, hal ini penulis tekankan bahwa pada aspek ini menjadi titik dasar dalam pengembangan pengawas madrasah di madrasah tersebut) baik itu yang diperoleh dalam aspek manajerialnya maupun akademisnya.

¹²Umi Muzayanah, *Kualitas*, h. 269-280.

Pengembangan karir pengawas madrasah baik dari aspek manajerialnya dan akademiknya, membutuhkan angka kredit batas minimal menjadi acuan sangat penting bagi pengawas madrasah baik itu yang akan diangkat dan yang sudah diangkat (dalam hal ini dilantik secara formalitas dalam jabatan dan fungsinya sebagai pengawas madrasah).¹³

Berdasarkan latar belakang masalah dan dari beberapa hasil penelitian yang dikemukakan di atas membuktikan adanya permasalahan terkait dengan pengembangan karir pengawas pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Maka dapat ditegaskan pentingnya pengembangan karir pengawas pendidikan sehingga permasalahan ini diangkat menjadi penelitian dengan judul : **Manajemen Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan Di Kementerian Agama kabupaten Asahan.**

B. Fokus Penelitian

Mengingat adanya keterbatasan, baik tenaga, dana, dan waktu, maka peneliti tidak akan melakukan penelitian terhadap keseluruhan objek atau permasalahan penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu pada latar belakang di atas serta referensi, maka fokus penelitian ini adalah manajemen pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan?
2. Bagaimana pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan?

¹³Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah/Madrasah dan Angka Kreditnya (Jakarta: Kemenag PAN dan RB), h. 1-20.

3. Bagaimana pelaksanaan program pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan?
4. Bagaimana pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan?
5. Bagaimana evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan;

1. Perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan;
2. Pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan;
3. Pelaksanaan program pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan;
4. Pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan;
5. Evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah dan tujuan yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka manfaat hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Secara teoretis;

- a) Sebagai bahan masukan sekaligus penguatan teori-teori keilmuan yang berkaitan dengan pengembangan karir pengawas pendidikan untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikan.
- b) Sebagai bahan informasi bagi pihak yang terkait dalam pelaksanaan pendidikan dalam pengembangan karir pengawas pendidikan sehingga meningkatkan kualitas pendidikan.

2. Secara Praktis;

- a. Sebagai kontribusi kepada Kantor Kementerian Agama dalam pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kabupaten Asahan;
- b. Sebagai kontribusi kepada pengawas pendidikan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam pengembangan dan peningkatan karir pengawas pendidikan;
- c. Sebagai bahan pertimbangan kepada semua pihak terkait bidang pendidikan untuk memecahkan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan karir pengawas pendidikan.

G. Penelitian Terdahulu

Kajian tentang manajemen pengembangan karir pengawas pendidikan telah banyak menarik perhatian para peneliti. Terdapat beberapa penelitian disertasi dan jurnal yang mempunyai kemiripan dengan fokus masalah penelitian yang akan dilakukan ini. Tohar Bayoangin penelitian dengan judul : *Manajemen Peningkatan Kinerja Pengawas Madrasah di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara*.¹⁴ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa:

1. Perencanaan peningkatan kinerja pengawas madrasah di lingkungan kantor wilayah kementerian agama Provinsi Sumatera Utara adalah dengan meningkatkan perencanaan secara terstruktur yakni melalui berbagai macam program pemberdayaan, peningkatan kualifikasi, peningkatan berbagai forum diklat, merencanakan evaluasi atau penilaian melalui assessment kinerja., serta perencanaan dalam pengembangan kapasitas para pengawas dengan melibatkan kepala kantor wilayah, kepala kantor kementerian agama baik di tingkat Kabupaten maupun kotamadya, melibatkan kelompok kerja pengawas (POKJAWAS) baik di tingkat Provinsi maupun Kabupaten dan Kotamadya;
2. Pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan kinerja pengawas madrasah di lingkungan kantor wilayah kementerian agama Provinsi Sumatera Utara yakni melalui perwujudan program pada perencanaan kemudian membina mindset di kalangan para pengawas madrasah dengan

¹⁴Tohar Bayoangin, *Manajemen Peningkatan Kinerja Pengawas Madrasah di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara* (Medan: *Disertasi* hari Rabu Tanggal 28 Desember 2016), h. 214.

tujuan agar para pengawas mengetahui dan memahami tugas dan fungsinya meliputi penyusunan program pengawasan berupa pelaksanaan pembinaan kepala madrasah dan guru, pemantauan pelaksanaan 8 standar nasional pendidikan, penilaian, pembimbingan, dan pelatihan guru serta menjadi perpanjangan tangan kementerian agama;

3. Pelaksanaan program peningkatan kinerja pengawas di lingkungan kantor wilayah kementerian agama Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dilakukan untuk mengetahui segala bentuk permasalahan, mencari solusi dan mendorong peningkatan kinerja para pengawas madrasah di tingkat Provinsi Sumatera Utara, khususnya di wilayah kantor pengawasan kementerian agama Provinsi Sumatera Utara;
4. Pengawasan peningkatan kinerja pengawas madrasah di lingkungan kantor wilayah kementerian agama Provinsi Sumatera Utara melalui penambahan pengawasan terhadap peningkatan kinerja para pengawas madrasah dilakukan secara bersama dengan melibatkan kepala kantor wilayah, kepala bidang, kepala seksi, kakankemenag Kabupaten dan Kota, POKJAWAS provinsi dan Kabupaten maupun Kotamadya.

Penelitian yang dilakukan Santoso penelitian dengan judul : *Implementasi Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah Dalam Pengembangan Sikap Profesional Pengawas Sekolah/Madrasah*.¹⁵ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa salah satu agenda pemerintah dalam menggapai perubahan adalah upaya meningkatkan mutu pendidikan pada masing-masing lembaga pendidikan yang ada dan mengembangkannya secara kualitatif disamping kuantitasnya. Hal ini akan terus berlangsung karena didukung oleh sistem pemerintahan yang menuntut adanya kompetisi yang semakin ketat antar lembaga yang berpacu pula dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Sedangkan keberhasilan dalam persaingan tersebut sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan (*Costumer requirements*).

¹⁵Santoso, *Implementasi Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah Dalam Pengembangan Sikap Profesional Pengawas Sekolah/Madrasah*. Vol. 16, Nomor 1, 2009, h. 1-14).

Penelitian yang dilakukan Asfour dkk penelitian dengan judul : *Organizational Career Development Practices: Learning from an Omani Company*.¹⁶ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa praktek pengembangan karir organisasi telah menjadi sangat penting di perusahaan-perusahaan di Gulf Cooperation Negara-negara Dewan (GCC) karena lokalisasi tenaga kerja, dan inisiatif pengembangan karier yang dihasilkan diambil oleh perusahaan-perusahaan ini. Penelitian saat ini yang dilakukan di perusahaan Oman mencoba untuk mengevaluasi karir peluang pengembangan diberikan kepada karyawannya, kemandiriannya dalam membawa kepuasan di antara karyawan-karyawan dan mempercepat proses Omanisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Marti'nez dengan judul penelitian : *The Role of Co-worker and Supervisor Support in the Relationship Between Job Autonomy and Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study*.¹⁷ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa otonomi kerja individu dan dukungan sosial tingkat tim (dari pengawas maupun dari rekan kerja) secara positif terkait dengan keterlibatan kerja individu dan kedua, bahwa dukungan sosial tingkat tim memiliki efek moderasi pada hubungan antara otonomi pekerjaan individu dan individu keterlibatan kerja (tetapi tidak dalam hal dukungan rekan kerja).

Penelitian yang dilakukan oleh Nicolas Gillet dengan judul : *Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support*.¹⁸ Hasil penelitian mengemukakan kesimpulan bahwa adanya peran keadilan prosedural dan dukungan pengawas di prediksi

¹⁶Ahmed Al-Asfour, *Organizational Career Development Practices: Learning from an Omani Company* (International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 9, 2015, h. 88)

¹⁷Isabel M. Marti'nez, *The Role of Co-worker and Supervisor Support in the Relationship Between Job Autonomy and Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study* (International Journal Soc Indic Res Vol. 10. Number 1007, 2016, h. 1143–1156)

¹⁸Nicolas Gillet, *Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support* (Journal Of Advanced Nursing, Vol. 10. No. 112, Accepted for publication March 2013)

berbagai hasil kerja. Secara khusus, penelitian ini menyatakan adanya hubungan tidak langsung antara keadilan prosedural dan dukungan pengawas.

Hasil penelitian ini secara keseluruhan hanya menegaskan pada kinerja pengawas dalam pelaksanaan tugas pengawasan di organisasi maupun pada lembaga pendidikan. Hasil penelitian ini tidak menegaskan tentang secara khusus dalam upaya pengembangan terhadap karir pengawas pendidikan. Sementara dalam penelitian disertasi yang akan saya lakukan adalah secara khusus meneliti terhadap manajemen pengembangan karir bagi pengawas pendidikan sehingga akan dapat dilihat pada peningkatan kinerja dan kualitas mutu pendidikan.

G. Sistematika Pembahasan

Laporan Penelitian ini akan dituangkan dalam lima bab, secara sistematis dimulai dari berisikan Bab I pendahuluan, berisikan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kajian terdahulu dan sistematika pembahasan.

Selanjutnya adalah pembahasan pada Bab II yaitu kajian teori tentang manajemen yang berisikan pembahasan tentang pengertian manajemen, fungsi manajemen, tujuan manajemen. Pembahasan tentang pengawas pendidikan yaitu tentang pengertian pengawas, tugas dan fungsi pengawas, dan dimensi pengawasan. Pembahasan selanjutnya tentang adalah pembinaan karir yang mengemukakan pembahasan tentang pengertian karir dan tujuan pembinaan karir.

Pembahasan pada Pada Bab III tentang metodologi penelitian, berisikan tentang pendekatan penelitian, latar belakang penelitian kualitatif, tempat dan waktu penelitian, informan penelitian, mekanisme dan rancangan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik keabsahan penelitian dan akhir pembahasan pada bab ini adalah mengemukakan pembahasan tentang teknik pencermatan keabsahan data.

Selanjutnya pembahasan pada Bab IV hasil penelitian dan pembahasan yang berisikan tentang temuan umum, temuan khusus yaitu tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap pembinaan

karir pengawas pendidikan. Selanjutnya adalah pembahasan pada Bab V yang berisikan tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORETIS

A. Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berkaitan dengan cara mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Dalam manajemen terdapat proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen meliputi kegiatan mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan. Secara etimologis manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris menjadi *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya menjadi *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.¹⁹ Thoha mengemukakan bahwa manajemen adalah sebagai suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain.²⁰ Manajemen dalam pendefinisian ini lebih menekankan kepada adanya usaha, adanya kegiatan yang dilakukan secara bersama atau membutuhkan kerjasama untuk mencapai tujuan.

Martoyo mengemukakan bahwa manajemen adalah usaha menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan.²¹ Manajemen dalam hal ini terkait dengan adanya menjalankan beberapa fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan

¹⁹Syafaruddin, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan* (Medan : Cita Pustaka Media, 2014), h. 61.

²⁰Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2015), h. 8.

²¹Susilo Martayo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPPFE, 2008), h. 3.

kepemimpinan serta pengawasan Dengan melakukan proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen juga ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Alquran secara khusus tidak menyebutkan istilah manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*, mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan.²²

Manajemen ialah proses pencapaian tujuan sebuah organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan. Tentu dalam hal ini terdapat perencanaan kerja yang baik. Perencanaan kerja dalam organisasi juga termanifestasi dari firman Allah swt. surat Al-Hasyr ayat 18 berikut:

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
 □□□ □□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□□□
 □ □□□□ □□□□□□□□□□□ □ □□□□□□ □□□□□□□□
 □□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□ □□□□ □□□□
 □□□□

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*²³

Dalam kitab *Tafsir Ibnu Katsir*, ayat ini disamakan dengan perkataan *haasibuu anfusakum qabla an tuhaasabuu*. Hisablah (introspeksi) diri kalian sebelum nanti kalian dihisab (di hari akhir).²⁴

²²Inu Kencana, *ALquran dan Ilmu Administrasi*, cet.4 (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 27.

²³Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahannya*, cet.6 (Semarang : Toha Putra, 2005) , h. 289

²⁴Abul Fada' Isma'il Bin Katsir Bin Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir* (tanpa Kota, Ummil Kitab, tt), h. 1785.

Penggalan ayat pada konteks selanjutnya mempunyai makna yang mendalam. *Waltanzhur nafsun maa qaddamat lighadin*. Dan hendaklah seseorang melihat apa yang telah ia perbuat (di masa lalu) untuk hari esok. Dalam *Tafsir at-Thabary* dijabarkan : *dan hendaklah seseorang melihat apa yang telah diperbuatnya untuk hari Kiamat. Apakah kebajikan yang akan menyelamatkannya, atau kejahatan yang akan menjerumuskannya?*

Kata-kata ‘*ghad*’ sendiri dalam bahasa Arab berarti besok. Beberapa ahli ta’wil menyatakan dalam beberapa riwayat : Allah senantiasa mendekatkan hari kiamat hingga menjadikannya seakan terjadi besok, dan ‘besok’ adalah hari kiamat. Ada juga yang mengartikan ‘*ghad*’ sesuai dengan makna aslinya, yakni besok. Hal ini bisa diartikan juga bahwa manusia diperintahkan untuk selalu melakukan introspeksi dan perbaikan guna mencapai masa depan yang lebih baik. Melihat masa lalu, yakni untuk dijadikan pelajaran bagi masa depan. Atau juga menjadikan pelajaran masa lalu sebuah investasi besar untuk masa depan.

Dalam kitab *Tafsir ibnu Katsiir*, ayat ini disamakan dengan perkataan *haasibuu anfusakum qabla an tuhaasabuu*. Hisablah (introspeksi) diri kalian sebelum nanti kalian dihisab (di hari akhir).²⁵

Innallaaha khabiirun bima ta'maluun. Sungguh Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan. Baik dan buruknya pekerjaan manusia tidak lepas dari pengawasan Sang Khaliq. Secara tidak langsung, kedua ayat ini telah mengajarkan kepada manusia suatu hal yang sangat mendasar dari *Time Management* dalam cakupan waktu yang lebih luas. Jika biasanya hanya mencakup kemarin, besok, dan sekarang, dalam ayat ini dibahas waktu di dunia dan di akhirat. Karena memang, keterbatasan waktu di dunia harus bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mendapatkan tempat yang terbaik di sisi-Nya.

Tidak terbatas pada *Time Management*, tapi juga *Life Management*. Manajemen hidup sebagai muslim, yang berorientasikan Allah dan hari Akhir. Menjadikan perbuatan di dunia sebagai *wasilah* menuju Allah. Ingat! Tujuan penciptaan kita adalah untuk beribadah pada Allah. Meski begitu, dalam

²⁵*Ibid*, h. 1785.

kesehariannya, kita juga tidak boleh melupakan kedudukan kita di dunia. Keduanya dijadikan sarana untuk menambah perbendahraan amal shalih.

Pesan-pesan yang terkandung dalam ayat-ayat tersebut adalah keterbatasan waktu yang dimiliki. Benar, waktu yang dimiliki tidaklah panjang, begitupun dengan masa hidup kita. Lantas bagaimana kemudian kita menggunakannya dengan baik dan benar? Adalah dengan beramal shalih. Jikalau tidak? Maka pastilah manusia akan merugi. *Innal insaana lafii khusrin*. Sungguh seluruh manusia berada dalam kerugian. Seperti yang sudah termaktub dalam surat *Al-Ashr*.

Dari penjelasan ayat dan tafsir tersebut tersirat bahwa setiap orang hendaknya memperhatikan segala yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang manajer harus memperhatikan perencanaan yang telah dibuatnya. Dalam manajemen pengembangan profesionalisme sumber daya guru diperlukan perencanaan dan setelah itu perlu memperhatikan semua hal yang telah direncanakan. Dengan demikian pelaksanaan perencanaan akan berakibat pada keberlangsungan perencanaan pengembangan profesionalisme sumber daya guru berdasarkan kepengawasan seorang supervisor pengawas dalam manajemen.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa manajemen proses melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan untuk mencapai tujuan dan kepentingan organisasi yang digunakan untuk kepentingan bersama.

2. Fungsi Manajemen

Di antara fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan, pengaturan/pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), kepemimpinan (*leadership*), komunikasi (*communicating*), dan pengawasan (*controlling*). Fungsi manajemen secara detail akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Fungsi perencanaan

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan

kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.²⁶

Menurut Plunkett sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin menjelaskan bahwa perencanaan adalah persiapan masa depan yang memberikan arah dan kesatuan tujuan bagi organisasi dan sub sistem organisasi. Dalam hal ini manajer memiliki tanggung jawab, yaitu: 1) membangun, meninjau ulang dan menuliskan ulang misi organisasi, 2) mengidentifikasi dan menganalisis peluang, 3) membangun sasaran-sasaran yang ingin dicapai, 4) mengidentifikasi, menganalisis dan menseleksi tugas atau tugas tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, 5) menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran.²⁷

Perencanaan dilaksanakan atas hasil kesepakatan bersama. Oleh karena itu perencanaan harus melibatkan banyak orang, yang harus menghasilkan program-program yang berpusat pada tujuan. Perencanaan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik/metode yang di pilih untuk diterapkan. Perencanaan sangat penting bagi organisasi karena rencana berfungsi untuk:

- 1) Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai;
- 2) Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan;
- 3) Memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagunakannya sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan;
- 4) Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas;
- 5) Memberikan batas kewenangan dan tanggung jawab bagi seluruh pelaksana;
- 6) Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensif sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini;
- 7) Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal;

²⁶Mondy, R.W. and Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, cet. 1 (New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1995) h. 138.

²⁷Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 90.

8) Menghindari pemborosan.²⁸

Selanjutnya proses perencanaan dibedakan dari kegiatan-kegiatan sebelum keputusan yang bersifat sistematis, adalah didasarkan atas pertimbangan dan bersifat berkelanjutan. Menurut Syafaruddin suatu proses perencanaan harus mencakup:

- 2) Pengaturan yang terbuka dan demokratis, atau pengaturan yang tertutup dan bersifat otoriter, fleksibel dan kreatif atau pengorganisasian dan pengaturan yang kaku;
- 3) Penggunaan keuangan dan sumber daya manusia yang lebih efisien atau pemborosan yang terjadi secara berkala sepanjang waktu;
- 4) Membangun komitmen dan identifikasi, diantara murid-murid dan para staf, tujuan institusi;
- 5) Mengembangkan institusi sebagai sebuah organisasi yang profesional atau menguatkan pencapaian tujuan.²⁹

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan mencapai tujuan organisasi, proses perancangan dan pengembangan organisasi, penugasan tanggung jawab, pendelegasian wewenang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.³⁰

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.³¹ Ada empat syarat yang harus dipertimbangkan pengorganisasian, yakni; legitimasi, efisiensi, keefektivan dan keunggulan. Mengorganisasikan berarti:

- (1) Menentukan sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
- (2) Merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan;

²⁸H. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 86.

²⁹Syafaruddin, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan* (Medan : Cita Pustaka Media, 2014), h. 91-92.

³⁰Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2003) h. 21.

³¹Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung : Mandar Madju, 2000) h. 44.

- (3) Menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab dan fungsi tertentu;
- (4) Mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas.³²

Prinsip pengorganisasian merupakan terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara operasional. Dalam pengorganisasian seorang manajer intinya hanya mengidentifikasi tugas dan menentukan hubungan, namun yang paling penting adalah mempertimbangkan orang-orangnya dengan memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik. Oleh karena itu pengorganisasian efektif dapat membagi tugas secara merata dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi. Saefullah mengemukakan mengorganisasikan itu adalah proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya ke dalam organisasi.³³ Sedangkan menurut Sagala pengorganisasian diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi.³⁴

Menurut Purwanto pengorganisasian adalah pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat dan minat, pengetahuan dan kepribadian orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.³⁵ Malayu mengemukakan pengorganisasian sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan.³⁶

Prinsip pengorganisasian adalah kebijakan-kebijakan manajemen dalam menata personil, sebagai kekuatan dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Oleh sebab itu, prinsip pengorganisasian juga dimaksudkan untuk memberikan

³²Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, h. 50.

³³K.H.U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Cita Pustaka Media, 2012), h. 22.

³⁴Syaiful Sagala, *Desain Organisasi Pendidikan dan Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah* Cet.3 (Jakarta: Uhamka Press, 2007), h. 49.

³⁵Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 16.

³⁶Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 121.

kesempatan kepada anggota organisasi yang ada, sebagai peluang dalam meningkatkan profesionalisme. Dengan adanya pengorganisasian dalam tugas dan tanggungjawab dapat direncanakan langkah-langkah yang lebih konkret untuk meningkatkan kemampuan profesi seluruh sumber daya yang ada. Menurut Usman pengorganisasian dalam sebuah organisasi tentu memiliki manfaat, adapun bermanfaat tersebut dikemukakan sebagai berikut :

- 1) Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimilikinyadalam mencapai tujuannya;
- 2) Mencapai tujuan secara lebih efektif dan efesien karena dikerjakan secara bersama-sama (motif pencapai tujuan);
- 3) Wadah memanfaatkan sumber daya dan teknologi secara bersama-sama;
- 4) Wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang (motif berprestasi);
- 5) Wadah mendapat jabatan dan pembagian kerja;
- 6) Wadah mengelola lingkungan secara bersama-sama;
- 7) Wadah mencari keuntungan secara bersama-sama (motif uang);
- 8) Wadah menggunakan kekuasaan dan pengawasan (motif kekuasaan);
- 9) Wadah mendapat penghargaan;
- 10) Wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks;
- 11) Wadah menambah pergaulan;
- 12) Wadah memanfaatkan waktu luang.³⁷

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, makad apat dikemukakan kesimpulan bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

c. Pelaksanaan

Secara umum manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pelaksanaan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan dengan memanfaatkan manusia dan sumber daya lainnya. Pelaksanaan merupakan kegiatan yang paling utama dalam kegiatan

³⁷Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 140.

manajemen, pelaksanaan menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang lain dalam suatu organisasi. Artinya pelaksanaan merupakan upaya dalam mewujudkan perencanaan menjadi kenyataan dengan berbagai pengarahan. Pelaksanaan adalah pergerakan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif, efisien dan ekonomis.³⁸

Pada pelaksanaan adalah fase manajemen yang terdiri dari kegiatan mengkoordinasi, mengontrol, dan menstimulasi semua unsur agar berfungsi secara optimal. Pelaksanaan adalah penggerakan dalam upaya untuk memotivasi para personel organisasi agar berusaha mencapai tujuan dari organisasi tersebut.³⁹

Pendidikan juga tidak dapat dipisahkan dari manajemen. Pendidikan sangat penting dalam kehidupan dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan. Sifatnya mutlak dalam kehidupan, baik dalam kehidupan seseorang, keluarga, maupun bangsa dan negara. Maju-mundurnya suatu bangsa banyak ditentukan oleh maju mundurnya pendidikan bangsa itu. Mengingat sangat pentingnya bagi kehidupan, maka pendidikan harus dilaksanakan sebaik-baiknya sehingga memperoleh hasil yang diharapkan. Untuk melaksanakan pendidikan harus dimulai dengan manajemen yang baik terutama dengan terlaksananya fungsi-fungsi manajemen itu sendiri seperti fungsi pelaksanaan.

Fungsi manajemen pendidikan terkait dengan pelaksanaan adalah upaya pengembangan dan peningkatan mutu pada lembaga pendidikan sesungguhnya menggambarkan kinerja pegawai sebagai komponen tenaga kependidikan, di mana proses dan produk kinerjanya akan berpengaruh kepada tujuan pencapaian khususnya. Bagaimana pelaksanaan kinerja akan dikatakan berhasil, jika komponen tidak pernah dilakukan penilaian. Dalam suatu organisasi yang mempunyai tujuan dan sasaran yang pasti, tentunya antara komponen dalam sistem organisasi tidak dapat dipisahkan secara terpisah-pisah dalam

³⁸Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2010), h. 130.

³⁹Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung : Pustaka Setia, 2010), h. 110.

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal itu tentunya, diperlukan suatu sistem yang saling interdependensi antara satu komponen personel dengan personel lainnya. Bertolak dari saling interdependensi maka setiap individu, masing-masing mempunyai potensi yang dapat dibangun secara kokoh.

Apabila pelaksanaan manajemen dalam penyelenggaraan manajemen pendidikan dapat dilaksanakan dengan sebaiknya, baik secara internal dan eksternal, maka akan terwujud dampak positif seperti tersebut di bawah ini:

- a) Timbulnya kemahiran dalam pelaksanaan pekerjaan karena keterangan-keterangan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan menjadi tersedia dan menjadi jelas pula hal-hal diharapkan dari suatu tanggung jawab. Efek kemahiran kerja itu juga diperoleh karena komunikasi merupakan input yang mendorong cara berfikir yang kreatif;
- b) Timbulnya dorongan semangat kerja (kinerja) melalui komunikasi maka rasa ingin tahu yang kalau tidak tersalurkan dapat mengurangi semangat kerja tidak dapat dipenuhi. Dengan komunikasi dapat dipenuhi kebutuhan-kebutuhan personil dalam melaksanakan tugas-tugasnya, juga dapat dipahami mengapa mereka bekerja dan selanjutnya dapat didorong antusiasmenya;
- c) Komunikasi merupakan alat yang utama bagi para personil untuk bekerja sama. Komunikasi membantu menyatukan organisasi dengan memungkinkan para personil mempengaruhi serta meniru satu dengan yang lainnya.⁴⁰

Dengan demikian suatu organisasi termasuk manajemen pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien jika fungsi-fungsi manajemen seperti pelaksanaan berjalan secara optimal. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi manajemen adalah bagaimana meningkatkan produktifitas kinerja sumber daya manusia sehingga mampu melaksanakan program kegiatan yang sudah direncanakan.

d. Pengarahan/pengkoordinasian

Hasibuan mengemukakan bahwa koordinasi mengandung semua asas penting organisasi yang efektif dan menyatakan tujuan organisasi, atau menyatakan salah satu alasan utama untuk usaha golongan yang di organisir agar

⁴⁰ Suhaediman Yuwono, *Ikhtiar komunikasi Administrasi*, cet. 3 (Yogyakarta : Liberty), 2005, h. 25

koordinasi dapat di peroleh. Aktivitas-aktivitas yang ditentukan harus sejalan dengan tujuan. Dan kemampuan-kemampuan melihat bahwa keseluruhannya dapat dicapai merupakan esensi dari *coordination work* atau pekerjaan koordinasi.⁴¹

Pengarahan dilakukan agar kegiatan yang dilakukan bersama tetap melalui jalur yang telah ditetapkan, tidak menyimpang sehingga menimbulkan pemborosan. Pengarahan juga dapat dipahami sebagai pemberian petunjuk atau bimbingan bagaimana tugas-tugas harus dilaksanakan. Melalui kegiatan pengarahan ini seorang menejer melakukan pembinaan dengan anggotanya untuk dapat melaksanakan tugas yang telah diberikan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan keahlian masing-masing. Dengan demikian prinsip pengkoordinasian adalah upaya untuk menciptakan suasana kerja yang lebih produktif atas dasar pencapaian tujuan terbaik.

Pengkoordinasian untuk menciptakan sinergi yang positif dalam suatu organisasi, sehingga semua rencana yang sudah ditetapkan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Malayu mengemukakan bahwa salah satu dasar manajemen ialah pembagian pekerjaan; hal ini berarti mendorong perkembangan spesialisasi, baik dalam produksi maupun dalam pekerjaan.⁴²

Dalam lingkup pendidikan, tugas penggerakan adalah tugas memanfaatkan dan menggerakkan seluruh manusia yang bekerja pada suatu perguruan tinggi, agar masing-masing bekerja sesuai yang ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Syafaruddin mengemukakan bahwa penggerakan merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, kepuasan, pengembangan, dan akal budi serta menyangkut hubungan antar pribadi. Oleh karenanya banyak orang yang menyatakan bahwa fungsi penggerakan adalah fungsi yang paling penting serta sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen. Fungsi penggerakan berada pada semua tingkat, lokasi, dan bagian perusahaan atau perguruan tinggi. Dalam fungsi penggerakan terdapat

⁴¹Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 92.

⁴²*Ibid*, h. 87.

upaya pemberian motivasi, memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbalan jasa, mengembangkan para manajer dan sebagainya.⁴³

Pemberian tugas dan wewenang kepada anggota organisasi berdasarkan kemampuan yang mereka miliki. Dalam ajaran Islam, banyak hal hukum yang diterapkan berdasarkan kemampuannya. Demikian pula perintah berdasarkan kemampuan seseorang sebagaimana firman Allah dalam surat *ath-Thalaq* ayat 7, yaitu:

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ

Artinya : *Hendaklah orang yang mampu memberi nafkah menurut kemampuannya. dan orang yang disempitkan rezekinya hendaklah memberi nafkah dari harta yang diberikan Allah kepadanya. Allah tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar apa yang Allah berikan kepadanya. Allah kelak akan memberikan kelapangan sesudah kesempitan.*⁴⁴

Dalam kitab tafsir Ibnu Katsir dikatakan bahwa Ibnu Jarir berkata” telah diceritakan kepada kita Ibnu Hamid, kemudian dikatakan oleh Hukkam tentang Abi Sunan, beliau berkata” bahwasanya Umar Ibnu Khattab berkata’ bahwa Ayahnya memakai pakaian yang sangat mahal yang terbuat dari katun, kemudian ayahnya makan makanan yang lezat, kemudian ayahnya sering berinfak sebanyak 1000 dinar, lalu Rasulullah berkata “ lihatlah apa yang telah diperbuat oleh ayah Umar, sesungguhnya ayah beliau telah memakai pakaian yang serba mewah, dan makan makanan yang lezat, kemudian Rasulullah pun mendoakannya “semoga apa yang telah dimilikinya menjadi milik orang lain yang ingin membutuhkannya”.⁴⁵

⁴³Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, h. 101.

⁴⁴Tafsir Ibnu Katsir, *Tafsiru al-Quráni al-‘Azim Li Imám al-Jalíl al-Hafiz ‘imáduddin Abi al-Fidái Ismaíl Ibnu Katsir Ad-Dimsyqi Tahqiq Sami Muhammad* (W. 774H) (Riyadh: Dár at-Thayyibah, 1997), h. 41.

⁴⁵ Tafsir Ibnu Katsir, *Tafsiru al-Quráni*, h. 41.

Maksud dari tafsir Ibnu Katsir di atas adalah bahwa tujuan memiliki sesuatu berdasarkan kemampuan seseorang artinya bahwa apa yang dimilikinya adalah berdasar pada potensi yang dimiliki. Sehingga penerapan prinsip adalah satu tujuan dalam kehidupan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa manajemen merupakan upaya pengendalian potensi yang ada, menjadi sebuah kesatuan yang bulat dalam mencapai tujuan organisasi. Lebih dari itu, prinsip pengkoordinasian bertujuan untuk menciptakan mekanisme pertanggungjawaban tugas-tugas yang akan dan sudah dilaksanakan, sehingga setiap tugas dapat dievaluasi dan dipertanggungjawabkan secara optimal.

e. Pengawasan

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan (Controlling) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁴⁶

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya materi akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.⁴⁷

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas

⁴⁶Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, cet. 1 (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 87.

⁴⁷Terry, George. R., *The Principles of Management*, h. 323.

(penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap output (standar produk yang diinginkan).

Selanjutnya bahwa sasaran pengawasan adalah bertujuan untuk menjamin hal-hal berikut:⁴⁸

1. Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselanggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud;
2. Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif;
3. Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi;
4. Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut;
5. Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin; dan
6. Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Berkenaan dengan pengawasan, maka ada etika pemimpin dalam melaksanakan dalam pengawasan sebagaimana dalam firman Allah dalam suratan-Nisa ayat 59, yaitu:

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
 □□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□□□
 □ □□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
 □□□□□□ □□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□
 □□□ □□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□ □□□□□□□□□□
 □□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□
 □□□□□□ □□□□□□□ □ □□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□
 □□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Alquran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*⁴⁹

⁴⁸*I b i d.*, h. 95.

⁴⁹Tafsir Ibnu Katsir, *Tafsiru al-Quráni*, h. 130.

Al-Hafizh Ibnu Katsir dalam tafsirnya menjelaskan makna ayat di atas bahwasanya al-Bukhari meriwayatkan dari Ibnu Abbas, ia berkata tentang firman Allah: “Taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya) dan Ulil Amri diantara kamu”. Ayat ini turun berkenaan dengan Abdullah bin Hudzafah bin Qais bin ‘Adi, ketika diutus oleh Rasulullah Shallallahu ‘Alaihi Wa Sallam di dalam satu pasukan khusus. Demikianlah yang dikeluarkan oleh seluruh jama’ah kecuali Ibnu Majah.

f. Evaluasi

Evaluasi diartikan sebagai pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut TR. Morrison, ada tiga faktor penting dalam konsep evaluasi, yaitu: pertimbangan (*judgement*), diskripsi objek penilaian, dan kriteria yang bertanggung jawab (*defensible criteria*).⁵⁰ Sedangkan menurut Syafaruddin bahwa ada empat langkah-langkah logis dalam mengevaluasi, yaitu:

1. Proses selektif dan memberikan definisi dari tahap yang terutama aktivitas kepada yang total organisasi menjadi evaluasi;
2. Pengembangan dan menerima kriteria, atau penerimaan dasar dalam tafsiran dan pendapat yang akan dibuat;
3. Mengoreksi yang berhubungan dengan data dan kriteria;
4. Menganalisis dan menerjemahkan berbagai data dan menarik kesimpulan.⁵¹

Dengan demikian evaluasi adalah kegiatan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan berhasil atau tidak. Jadi pada dasarnya yang di evaluasi adalah program, yaitu suatu kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, lengkap dengan rincian tujuan dari kegiatan tersebut. Evaluasi berkaitan erat dengan pengukuran dan penilaian yang ada pada umumnya diartikan tidak berbeda, walaupun pada hakekatnya berbeda satu dengan yang lain.

Pengukuran adalah proses membandingkan sesuatu melalui suatu kriteria baku (meter, kilogram, takaran dan lain-lain), pengukuran bersifat kuantitatif. Penilaian adalah suatu proses informasi dari hasil pengukuran menjadi suatu nilai. Evaluasi meliputi kedua langkah di atas yakni mengukur dan menilai yang

⁵⁰Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 7.

⁵¹Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan*, h. 62.

digunakan dalam rangka pengambilan keputusan. Dari sisi pendidik, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai umpan balik untuk menetapkan upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, lengkap dengan rincian tujuan dari kegiatan tersebut. Dengan demikian evaluasi adalah kegiatan untuk mengetahui berhasil atau tidaknya proses atau program yang dilaksanakan. Jadi pada dasarnya yang dievaluasi adalah program, yaitu suatu kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, lengkap dengan rincian tujuan dari kegiatan tersebut.

3. Tujuan Manajemen

Adapun Tujuan manajemen adalah terwujudnya suatu yang direncanakan. Menurut Shrode Dan Voich mengemukakan bahwa tujuan utama manajemen adalah *produktivitas* dan *kepuasan*.⁵² Mungkin saja tujuan ini tidaklah tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusannya, pemenuhan kesempatan kerja, pembangunan daerah/nasional, tanggung jawab sosial dan lainnya.

Pelaksanaan pengawas pendidikan tentu kepuasan pribadi bukanlah menjadi tujuannya melainkan ketercapaian tujuan pengawasan yang direncanakan baik oleh undang-undang maupun organisasi kerja unit kerja. Firman Allah swt. dalam Q.S. Al-anfal/8: 60 berikut :

□□□□□□□□□□□□ □□□ □□□□□ □□□□□□□□□□
 □□□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□ □□□□□ □□□□
 □□□□ □□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□□□
 □□□ □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
 □□□□ □□□□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□□□□□
 □□□ □□□□□□□□□□ □□□□□ □ □□□□□□□□□□
 □□□□□□ □□□□ □□□□□□□ □□□ □□□□□□
 □□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
 □□□□

⁵² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 15.

Artinya : *Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).*⁵³

Dalam tafsir Tafsir di atas terlihat bahwa ar-Razi menafsirkan dengan metode analisis *bi al-ma'tsur*, *bi ar-ra'yi* (penafsiran secara rasional), bahwa persiapan dalam membentuk suatu keputusan bahkan sampai kepada pelaksanaan dibutuhkan suatu perencanaan yang matang, dalam hal ini dikategorikan sebagai bentuk manajemen. Manajemen operasional sesuai dengan tujuan dan perencanaan, akan mendapatkan hasil yang maksimal. Dengan demikian tujuan manajemen ini bertujuan untuk meningkatkan hasil pencapaian yang didapatkan berdasarkan apa yang telah direncanakan.⁵⁴

Analisis penulis dalam hal ini adalah bahwa perencanaan pembelajaran, perencanaan pengawasan, perencanaan supervisi merupakan bagian dari salah satu unsur untuk menggapai ketercapaian, keberhasilan dalam sebuah manajemen. Dalam manajemen dibutuhkan satuan unit kerja yang kompak. Sistem kerja berkelompok juga membutuhkan teknik bagaimana tingkat pencapaian keberhasilan dapat ditingkatkan melalui keberlangsungan ekosistem di masing-masing satuan kerja organisasi maupun kelompok.

Oleh karenanya tujuan manajemen di sini dalam analisis penulis adalah untuk mencapai ketercapaian tingkat perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian atau pengelolaan, pengawasan/*controlling* dan evaluasi yang lebih baik dan sempurna. Sedangkan pengorganisasian merupakan sistem kerja sama kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Pembagian atau pembidangan kerja itu harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja sama yang jelas agar yang satu dengan yang lainnya saling melengkapi. Keseluruhan pembidangan itu sebagai suatu kesatuan

⁵³ Fakhruddin ar-Razi, *Tafsir al-Kabir* (Beirut: Dar al-Fikr, 1981), Juz XXXI, h. 72.

⁵⁴ *Ibid*, h. 76-77.

yang bergerak ke arah satu tujuan. Adapun pelaksanaan dalam fungsi manajemen di atas merupakan inti dari manajemen. Seorang pemimpin organisasi akan menggerakkan seluruh elemen organisasi untuk melakukan semua aktivitas yang telah direncanakan dan dari sinilah semua rencana organisasi akan terealisasi, dimana fungsi manajemen akan bersentuhan secara langsung dengan seluruh anggota organisasi.

B. Pengawas Pendidikan

1. Pengertian Pengawas Pendidikan

Pendidikan merupakan usaha yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis untuk memotivasi, membina, membantu serta membimbing seseorang dalam mengembangkan segala kompetensinya sehingga mampu mencapai kualitas diri yang lebih baik. Proses pendidikan akan berjalan baik bila semuanya sepakat, bahwa pendidikan harus dibangun sejalan antara pembangunan fisik dan ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan serta adanya pengawasan yang tepat sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan sesuai dengan yang diharapkan.

Pengawasan yang dilakukan berkaitan dengan aktivitas yang dilaksanakan oleh orang yang memiliki pengetahuan lebih tinggi dan lebih dalam dari orang yang diawasinya. Pengawasan memberi pelayanan untuk meningkatkan mutu. Pengawasan adalah sebagai fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi. Dengan demikian dapat ditegaskan sasaran pengawasan adalah perilaku individu sebagai orang-orang yang memproses lancarnya kegiatan pembelajaran dan tidak terjadi penyimpangan.⁵⁵

Terselenggaranya pendidikan bukan hanya menjadi tanggung jawab pemimpin ataupun pimpinan dalam suatu lembaga tetapi menjadi tanggung jawab bersama untuk memberikan kontribusi positif dalam peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, aktor pendidikan seperti guru, kepala sekolah, pengawas pendidikan dan dewan pendidikan dalam menjalankan tugas dan

⁵⁵Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesi Guru dan Tenaga Kependidikan* (Alfabeta : Bandung, 2011), h. 71.

fungsinya diharapkan mampu bersinergi sebagai suatu sistem yang utuh sehingga dapat menciptakan pendidikan yang berkualitas, pendidikan yang benar-benar mampu menjawab kebutuhan masa depan anak bangsa.

Pengawasan pendidikan harus dilaksanakan oleh orang yang sesuai keahliannya. Itulah sebabnya istilah pengawasan dalam pendidikan disebut supervisi, sebab harus mengamati dengan cermat dan mendalam peristiwa pembelajaran. Sutisna menyatakan bahwa pengawas pendidikan merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas melayani peserta didiknya, supervisi pendidikan hadir karena satu alasan untuk memperbaiki pembelajaran.⁵⁶

Purwanto mengemukakan bahwa pengawas pendidikan mempunyai pengertian yang luas yaitu segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.⁵⁷ Pengawas pendidikan berkaitan dengan kegiatan yang berencana untuk memperbaiki pelajaran. Program ini dapat berhasil apabila pengawas memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja sama dengan guru dan petugas pendidikan lainnya.

Pengawas pendidikan bertindak sebagai aparat pemerintah di satu sisi, dan sebagai pejabat profesional penjamin mutu pendidikan di sisi lain. Keseimbangan dua peran pengawas ini harus dapat memberikan kemajuan bagi penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Perubahan pola manajemen pendidikan dan implementasi kurikulum pendidikan di sekolah membutuhkan pendampingan profesional dari pengawas sebagai supervisor pendidikan.

Melalui pengawasan yang efektif, penyelenggaraan roda organisasi, pendidikan, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Kenyataan menunjukkan bahwa pengawasan

⁵⁶Oteng, Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* (Bandung : Angkasa, 2002), h. 58.

⁵⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), h. 76.

dalam institusi pendidikan dilihat dari prakteknya diperuntukkan untuk mencapai efektifitas, efisiensi, dan peningkatan mutu pendidikan yang benar-benar mampu menjawab kebutuhan masa depan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa pengawas pendidikan adalah berkaitan dengan aktivitas dalam memberikan bimbingan dan pembinaan profesional bagi guru-guru, dan staf sekolah sehingga mereka lebih maju dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan.

2. Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas

Sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas madrasah atau sekolah dan angka kreditnya menyatakan bahwa pengawas madrasah/sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.

Pada dasarnya tugas pokok pengawas dalam lingkup pendidikan yaitu meningkatkan kinerja guru, agar guru dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dalam kedudukannya sebagai pelakasa teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah yang ditunjuk, pengawas harus memahami, menghayati dan terampil di bidang tugasnya.

Secara sederhana, tugas pengawas pendidikan adalah melaksanakan supervisi dengan pengamatan terhadap pegawai dan kegiatan pendidikan, serta memastikan segala sesuatunya berjalan dengan baik, aman dan sempurna. Peter Hawkins dkk mengatakan bahwa *“Supervision is a quintessential interpersonal interaction with the general goal that one person, the supervisor, meets with another, the supervisee, in an effort to make the latter more effective in helping people.* (Kegiatan inti dari pengawasan adalah pertemuan antara pengawas dengan

dengan orang yang diawasi untuk mengusahakan tercapainya tujuan dalam bimbingan profesional).⁵⁸

Gordon menegaskan bahwa pengawas memiliki tugas tertentu dalam pendidikan yang memungkinkan guru untuk mengevaluasi dan merubah cara mengajar mereka. Tugas-tugas pengawasan yang memiliki potensi tersebut mampu mempengaruhi perkembangan guru meliputi bantuan langsung, pengembangan kelompok, pengembangan profesional, pengembangan kurikulum, dan penelitian tindakan.⁵⁹

Pengawas pendidikan memiliki kewenangan sebagai tugas pokok dan kemampuan profesional sebagai tenaga kependidikan. Kemampuan pengawas tidak hanya sebatas memberikan bantuan atau layanan dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi guru dalam melakukan tugas pendidikan dan pengajaran, tetapi juga memberikan bantuan dan layanan kepada guru dalam masalah individu atau pribadi. Oleh karena itu, pengawas dibekali berbagai keterampilan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing yang berawal dari pengalaman dalam memecahkan masalah terkait dengan tugas pokok kepala sekolah dan guru.

Tugas pokok pengawas pada satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni:

1. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah;
2. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya;
3. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.⁶⁰

⁵⁸Hawkins, Peter and Shohet, Robin, *Supervision in The Helping Professions* (Berkshire : Open University Press McGraw-Hill Education, 2006), h. 225.

⁵⁹Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (7th ed). New York: Pearson, 2007), h. 11.

⁶⁰Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam* (Jakarta : Direktorat Jendral Pendidikan Islam, Direktorat Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, 2010), h. 8.

Mengacu pada SK MENPAN Nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas serta Keputusan Mendikbud Nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, dapat dikemukakan tentang tugas pokok dan tanggung jawab pengawas yang meliputi:

- 1) Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah/Madrasah sesuai dengan penugasannya pada TK/RA, SD/MI, SLB, SMP/MTs dan SMA/SMK/MA;
- 2) Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.⁶¹

Tugas pokok yang pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial sedangkan tugas pokok yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan akademik. Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan hasil. Bimbingan dan bantuan diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah. Berdasarkan kedua tugas pokok di atas maka kegiatan yang dilakukan oleh pengawas antara lain:

- (a) Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya;
- (b) Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru;
- (c) Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa;
- (d) Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
- (e) Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/bimbingan siswa;
- (f) Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan

⁶¹*Ibid.*, h. 11

- pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberian ijazah;
- (g) Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya atasannya;
 - (h) Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya;
 - (i) Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah; dan
 - (j) Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa tugas pengawas mencakup: (1) *inspecting* (mensupervisi), (2) *advising* (memberi advis atau nasehat), (3) *monitoring* (memantau), (4) *reporting* (membuat laporan), (5) *coordinating* (mengkoordinir) dan (6) *performing leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut.

Terkait dengan fungsi pengawas pendidikan, Sudjana mengemukakan bahwa pengawas berfungsi sebagai supervisor baik supervisor akademik maupun supervisor manajerial. Sebagai supervisor akademik, pengawas sekolah berkewajiban untuk membantu kemampuan profesional guru agar guru dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sedangkan sebagai supervisor manajerial, pengawas berkewajiban membantu kepala sekolah agar mencapai sekolah yang efektif.⁶²

Dalam mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi pengawas, maka berdasarkan Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 dan Surat Keputusan Kementerian Agama Nomor 2 Tahun 2012, secara umum setiap pengawas harus memiliki kompetensi yaitu meliputi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian pengembangan dan sosial.⁶³ Atas dasar hal tersebut maka ruang lingkup tugas pengawas pendidikan tentunya adalah termasuk melaksanakan supervisi akademik dan manajerial pendidikan serta

⁶²Nana Sudjana, *Standar Mutu Pengawas* (Jakarta : Dirjen PMPTK Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas, 2006), h. 116.

⁶³Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam*, h. h. 3.

penelitian pengembangan pendidikan dengan keharusan memiliki standar kompetensi.

Selanjutnya masing-masing kompetensi tersebut dapat dikemukakan penjelasan sebagai berikut :

1) Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian pengawas pendidikan adalah kemampuan pengawas pendidikan dalam menampilkan dirinya atau *performance* diri sebagai pribadi yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pokoknya, kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah, ingin tahu hal-hal baru tentang ilmu pengetahuan teknologi dan seni, memiliki motivasi kerja dan bisa memotivasi orang lain dalam bekerja

Makna dari kompetensi kepribadian sebagai mana dikemukakan di atas adalah sikap dan perilaku yang ditampilkan pengawas pendidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan mengandung empat karakteristik di atas. Ini berarti sosok pribadi pengawas pendidikan harus tampil beda dengan sosok pribadi yang lain dalam hal tanggung jawab, kreatifitas, rasa ingin tahu dan motivasi dalam bekerja. Sosok pribadi tersebut diharapkan menjadi kebiasaan dalam perilakunya. Kompetensi kepribadian pengawas sebagaimana yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 meliputi:

- a) Memiliki akhlak mulia dan dapat diteladani;
- b) Memiliki tanggung jawab terhadap tugas;
- c) Memiliki kreatifitas dalam bekerja dan memecahkan masalah berkaitan dengan tugas jabatan;
- d) Memiliki keinginan yang kuat untuk belajar hal-hal yang baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tugas tanggung jawabnya; dan
- e) Memiliki motivasi yang kuat kerja pada dirinya dan pada pihak- pihak pemangku kepentingan.

2) Kompetensi Supervisi Akademik

Kompetensi supervisi akademik adalah kemampuan pengawas pendidikan dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni menilai dan membina guru dalam rangka mempertinggi kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakannya agar berdampak terhadap kualitas hasil belajar siswa.

Kompetensi kepengawasan akademik intinya adalah membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Oleh sebab itu sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses belajar mengajar (pembelajaran). Materi pokok dalam proses pembelajaran adalah (penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas). Kompetensi supervisi akademik sebagaimana yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 meliputi:

- a) Mampu memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan perkembangan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah;
- b) Mampu memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah;
- c) Mampu membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi, kompetensi dasar dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum;
- d) Mampu membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah;
- e) Mampu membimbing guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah;
- f) Mampu membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah;
- g) Mampu membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah;
- h) Mampu memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah .

3) Kompetensi Evaluasi Pendidikan

Evaluasi merupakan mengumpulkan, mengolah, menafsirkan dan menyimpulkan data dan informasi untuk menentukan tingkat keberhasilan pendidikan. Materi pokok kompetensi evaluasi pendidikan adalah penilaian proses

dan hasil belajar, penilaian program pendidikan, penilaian kinerja guru, kinerja kepala sekolah, dan kinerja sekolah.

Penilaian itu sendiri diartikan sebagai proses memberikan pertimbangan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Oleh sebab itu ciri dari kegiatan penilaian adalah adanya objek yang dinilai. Adanya kriteria yang dijadikan indikator keberhasilan dan adanya interpretasi dan judgement. Setiap kegiatan penilaian akan menghasilkan data hasil penilaian yang harus diolah dan dianalisis untuk pengambilan keputusan. Kompetensi evaluasi pendidikan sebagaimana yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 meliputi :

- a) Mampu menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan madrasah;
- b) Mampu membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah;
- c) Mampu menilai kinerja kepala madrasah, guru, staf madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah;
- d) Mampu memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar peserta didik serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah;
- e) Mampu membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah; dan
- f) Mampu mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala, kinerja guru dan staf madrasah .

4) Kompetensi Penelitian dan Pengembangan

Kompetensi penelitian dan pengembangan adalah kemampuan pengawas madrasah/sekolah seperti dalam bentuk merencanakan, melaksanakan penelitian pendidikan/pengawasan serta menggunakan hasil-hasilnya untuk kepentingan peningkatan mutu pendidikan. Penelitian adalah kegiatan mengumpulkan, mengolah menafsirkan dan menyimpulkan data dan informasi untuk memecahkan masalah praktis dan atau untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Penelitian merupakan metode ilmiah yakni memecahkan masalah dengan menggunakan logika berpikir yang didukung oleh data empiris. Logika berpikir tampak dalam

prosesnya dengan menempuh langkah-langkah yang sistematis mulai dari pengumpulan data, mengolah, dan menafsirkan data, menguji data sampai menarik kesimpulan.

Data dikatakan empiris sebab menggambarkan apa yang terjadi di lapangan. Dalam kompetensi penelitian materi yang perlu dikuasai pengawas pendidikan antara lain pendekatan, metode dan jenis penelitian, merencanakan dan melaksanakan penelitian, mengolah dan menganalisis data, menulis laporan hasil penelitian sebagai karya tulis ilmiah serta memanfaatkan hasil-hasil penelitian. Kompetensi penelitian bagi pengawas bermanfaat ganda yakni manfaat untuk dirinya sendiri agar dapat menyusun karya tulis ilmiah berbasis penelitian dan manfaat untuk membina guru dan kepala sekolah dalam hal merencanakan dan melaksanakan penelitian khususnya penelitian tindakan. Kompetensi penelitian dan pengembangan pengawas sebagaimana yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 meliputi:

- a) Mampu menguasai berbagai pendekatan, jenis dan metode penelitian dalam pendidikan;
- b) Mampu menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karir;
- c) Mampu menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif;
- d) Mampu melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok dan tanggung jawabnya;
- e) Mampu mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif;
- f) Mampu menulis karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan/atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan;
- g) Mampu menyusun pedoman, panduan, buku, dan/atau modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di madrasah;
- h) Mampu memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di madrasah.

5) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial pengawas pendidikan adalah kemampuan pengawas pendidikan dalam membina hubungan dengan berbagai pihak serta aktif dalam kegiatan organisasi profesi pengawas (APSI). Kompetensi sosial pengawas pendidikan mengindikasikan dua keterampilan yang harus dimiliki pengawas

pendidikan yakni keterampilan berkomunikasi baik lisan atau tulisan termasuk keterampilan bergaul dan keterampilan bekerja dengan orang lain baik secara individu maupun secara kelompok atau organisasi.

Keterampilan ini mensyaratkan tampilnya sosok pribadi pengawas pendidikan yang luwes, terbuka, mau menerima kritik serta selalu memandang positif orang lain. Kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial pengawas pendidikan sebagaimana dijelaskan di atas hanya tambahan dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru dan kepala sekolah karena pengawas pendidikan berasal dari guru atau kepala sekolah sehingga kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru atau kepala madrasah/sekolah sudah melekat pada dirinya. Kompetensi sosial sebagaimana yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 meliputi :

- a) Mampu bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- b) Aktif dalam kegiatan organisasi profesi pengawas satuan pendidikan dalam rangka mengembangkan diri.

6) Kompetensi Supervisi Manajerial

Kompetensi supervisi manajerial adalah kemampuan pengawas pendidikan dalam melaksanakan pengawasan manajerial yakni menilai dan membina kepala sekolah dan tenaga kependidikan lain yang ada di madrasah/sekolah dalam mempertinggi kualitas pengelolaan dan administrasi madrasah/sekolah.

Standar administrasi dan pengelolaan madrasah/sekolah secara konseptual dan operasional tersirat dan tersurat dalam rumusan kompetensi inti kepala madrasah/sekolah (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007) khususnya pada dimensi kompetensi manajerial pengawas sekolah. Pengawas dituntut juga untuk menguasai program dan kegiatan bimbingan konseling serta memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah binaannya, untuk itu pengawas madrasah/sekolah harus menguasai teori, konsep serta prinsip tentang metode dan teknik pengawasan pendidikan berikut aplikasinya dalam penyusunan program dan praktek pengawasan manajerial. Kompetensi supervisi manajerial

sebagaimana yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 meliputi :

- a) Mampu menerapkan teknik dan prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan madrasah;
- b) Mampu menyusun program pengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan, dan program pendidikan madrasah;
- c) Mampu menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan madrasah;
- d) Mampu menyusun laporan hasil pengawasan dan menindak lanjutnya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya;
- e) Mampu membina kepala madrasah dalam pengelolaan dan administrasi madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu;
- f) Mampu memotivasi kepala dan guru madrasah dalam merefleksikan hasil yang telah dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokok;
- g) Memahami standar nasional pendidikan dan pemanfaatannya untuk membantu kepala madrasah dalam mempersiapkan akreditasi.

Selanjutnya dalam pelaksanaan tugas pokok, pengawas pendidikan melaksanakan fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah.

Pengawas pendidikan juga memiliki peran yang harus dijalankan. Peranan pengawas pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan. Secara garis besar peran pengawas pendidikan tertulis dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada pasal 55 bahwa pengawasan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Selanjutnya berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 pengawas mempunyai peran :

- 1) Memberikan masukan, saran dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan dan/atau pembelajaran kepada kepala madrasah, kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota atau kepala kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi;
- 2) Memantau dan menilai kinerja kepala madrasah serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan;
- 3) Melakukan pembinaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah;

- 4) Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan kepala madrasah serta guru kepada kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.⁶⁴

Pedersen mengemukakan bahwa pengawas memainkan peran atau fungsi yaitu :

- (1) Sebagai penasihat, berpartisipasi dengan guru dalam diri-eksplorasi; penetapan batas-batas, menyadari nilai-nilai dan kemungkinan bias, dan menghadapi berbagai emosi yang pasti terjadi;
- (2) Sebagai guru, menanamkan pengetahuan baru, pemurnian keterampilan sebagaimana yang diminta oleh guru atau sebagai kesempatan panggilan untuk, bertanya tentang orientasi teoritis kognitif guru, menunjukkan dengan contoh sebagai model peran, memastikan guru memiliki berbagai pengalaman, dan mengamati serta memberikan umpan balik pada kinerja;
- (3) Sebagai konsultan, dapat mengadakan pertemuan mingguan dengan guru, menanggapi permintaan guru khusus untuk sebuah konferensi atau konseling tertentu, atau pendekatan/teknik yang dapat dimanfaatkan guru; menekankan komitmen profesional dan perbaikan.⁶⁵

Selanjutnya Dharma mengemukakan bahwa pengawas pendidikan hendaknya berperan sebagai :

- 1) Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya;
- 2) Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya;
- 3) Konsultan pendidikan di sekolah binaannya;
- 4) Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah;
- 5) Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah.⁶⁶

3. Dimensi Kepengawasan Pendidikan

Kiprah pengawas pendidikan menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah sebagai hakikat pengawasan. Menurut Sudjana bahwa hakikat pengawasan memiliki empat dimensi yaitu *support*, *trust*, *challenge*; dan 4) *networking* and *collaboration*. Selanjutnya masing-masing dari dimensi tersebut dapat dikemukakan penjelasan sebagai berikut :

⁶⁴Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam*, h. 9.

⁶⁵Laura Pedersen, *School Supervisor's Manual for Internship: School Counseling Program: SCED 516* (Portland: Lewis & Clark College, 2007), 4)

⁶⁶Dharma, S, Peran dan Fungsi Pengawas Sekolah/Madrasah. *Jurnal Tenaga Kependidikan* (Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan dan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Kementrian Pendidikan Nasional, 2008), h. 4.

- 1) Dimensi *support*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor dalam mendukung (*support*) pihak sekolah untuk mengevaluasi diri dalam kondisi yang sebenarnya. Oleh karena itu, supervisor bersama pihak sekolah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan peluang serta ancaman bagi sekolah dalam peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada sekolah di masa yang akan datang;
- 2) Dimensi *trust*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor dalam memberi kepercayaan (*trust*) stakeholder pendidikan dengan menggambarkan profil dinamika sekolah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan;
- 3) Dimensi *challenge*. Dimensi tersebut menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor dalam memberikan tantangan (*challenge*) pengembangan sekolah kepada stakeholder pendidikan di sekolah. Tantangan ini harus dibuat serealistik mungkin agar mampu dicapai oleh pihak sekolah, berdasarkan situasi dan kondisi sekolah pada saat ini. Dengan demikian stakeholder tertantang untuk bekerjasama secara kolaboratif dalam rangka pengembangan mutu sekolah;
- 4) Dimensi *networking and collaboration*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor di mana supervisor itu sendiri harus mampu mengembangkan jejaring dan berkolaborasi antarstakeholder pendidikan serta seluruh komponen pendidikan lainnya dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi pendidikan di sekolah.⁶⁷

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa dimensi kepengawasan pendidikan adalah terkait dengan adanya upaya pembinaan, kepercayaan dan kepastian kerja yang dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja kepengawasan sehingga memberikan dampak positif bagi peningkatan mutu dan kinerja pada lembaga pendidikan.

C. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Keberhasilan dalam pencapaian tujuan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang memiliki peranan penting di dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini menegaskan bahwa faktor sumber daya manusia tidak dapat digantikan oleh

⁶⁷Nana Sudjana, *Standar Mutu Pengawas* (Jakarta : Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2006), h. 8).

faktor lain termasuk teknologi apapun. Oleh karena itu pada lembaga pendidikan senantiasa berusaha untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya, hal ini berkaitan dengan pengaruh yang kuat dari sumber daya manusia terhadap peningkatan mutu dan kualitas pendidikan.

Salah satu upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia yang dapat mendukung terhadap upaya mengoptimalkan penyelenggaraan pendidikan adalah dengan melakukan pembinaan karir. Pengembangan adalah suatu proses untuk membantu tenaga kerja untuk membentuk, meningkatkan dan mengubah pengetahuan, keterampilan sikap dan tingkah lakunya agar dapat mencapai standar tertentu sesuai dengan apa yang dituntut oleh jabatannya melalui proses pengembangan. Adapun pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan/sekolah.⁶⁸

Terminologi karir dipadang oleh masyarakat awam sebagai sebuah istilah yang eksklusif dan menjadi wacana dikalangan terbatas saja, misalnya bagi orang yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi, pejabat publik atau orang yang memegang jabatan struktural, bahkan menyempit dikalangan orang-orang yang sukses di sektor bisnis, pemerintahan dan birokrasi karir. Reduksi esensi karir lainnya adalah pandangan bahwa karir identik dengan kenaikan pangkat atau golongan secara reguler dan puncak karir terjadi ketika seseorang memegang jabatan struktural.

Healy mengemukakan bahwa karir dapat didefinisikan *as the sequence of major position occupied by a person throughout his , or her pre-occupational, occupational and post-occupational life* definisi yang dikemukakan dapat dimaknai dengan pengertian menunjukkan bahwa karir seseorang terjadi sejak masa belajar, memiliki pekerjaan, dan saat pensiun.⁶⁹

⁶⁸Kementerian Agama RI, *Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah* (Jakarta : Kementerian Agama RI, 2014), h. 5.

⁶⁹Herr and Cramer, *Vocational Guidance and Career Development in the Schools* (Boston : Houghton Mifflin, 2002), h. 5.

Murray mengemukakan bahwa karir sebagai rentangan aktivitas pekerjaan yang diakibatkan oleh adanya kekuatan innerperson pada diri manusia. Perilaku yang tampak karena adanya kekuatan motivatif, kemampuan, sikap, kebutuhan, aspirasi, dan cita-cita sebagai modal dasar bagi karir individu. Karir dapat dikatakan sebagai suatu rentangan aktivitas pekerjaan yang saling berhubungan; dalam hal ini seseorang memajukan kehidupannya dengan melibatkan berbagai perilaku, kemampuan, sikap, kebutuhan, aspirasi, dan cita-cita sebagai satu rentang hidupnya sendiri.⁷⁰

Karir berkaitan dengan pekerjaan, profesi. Seseorang akan bekerja dengan senang hati dan penuh kegembiraan apabila apa yang dikerjakan itu memang sesuai dengan keadaan dirinya, kemampuannya, dan minatnya. Sebaliknya, apabila seseorang bekerja tidak sesuai dengan apa yang ada pada dirinya maka dapat dipastikan maka ia akan bergairah dalam bekerja, kurang senang, dan kurang tekun. Agar seseorang dapat bekerja dengan baik, senang, dan tekun, diperlukan adanya kesesuaian tuntutan dari pekerjaan atau pejabat itu dengan apa yang ada dalam diri individu yang bersangkutan.

Karir sebagai rangkaian peristiwa yang berlangsung dalam kehidupan seseorang. Karir merupakan suatu keseluruhan kehidupan seseorang dalam perwujudan diri untuk menjalani hidup dan mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, individu harus memiliki kekuatan yang dimiliki seperti penguasaan kemampuan dan aspek yang menunjang kesuksesan karir.⁷¹

Tohari mengemukakan bahwa karir dapat pula dicapai melalui pendidikan, hobby, profesi, sosial-pribadi dan religi. Karir mencakup seluruh aspek kehidupan individu yaitu meliputi :

- 1) Peran hidup (*life-roles*), seperti sebagai pekerja, anggota keluarga dan warga masyarakat;
- 2) Lingkungan kehidupan (*life-settings*), seperti dalam keluarga, lembaga-lembaga masyarakat, sekolah atau dalam pekerjaan;
- 3) Peristiwa kehidupan (*life-event*), seperti dalam memasuki pekerjaan, perkawinan, pindah tugas, kehilangan pekerjaan atau mengundurkan diri

⁷⁰Murray, *Cogniton Learning Traditional Behaviour* (Psychoterapy : Handbook of Psychoterapy and Behavioral Change, 1983), h. 118.

⁷¹Baiq Dini Mardiyati, Rudy Yuniawati, *Emphati Jurnal Fakultas Psikologi*, Volume 3 Nomor 1, 1 Juli 2015, h. 33.

dari suatu pekerjaan.⁷²

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pembinaan karir pengawas merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja pengawa kependidikan khususnya serangkaian aktivitas dalam pembinaan kompetensi pengawas yang senantiasa perlu ditingkatkan dan dikembangkan secara berkelanjutan sehingga kinerja pengawas akan terus meningkat.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu sumber daya manusia tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Untuk itu perlu diberikan melalui pengembangan karir. Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.⁷³

Tujuan pengembangan karir menitikberatkan kepada persiapan menuju masa depan dunia karir. Secara umum tujuan pembinaan karir sebagai berikut:

- 1) Memiliki pemahaman diri (kemampuan minat, bakat, dan kepribadian) yang terkait dengan pekerjaan;
- 2) Memiliki pengetahuan mengenai dunia kerja dan informasi karir yang menunjang kematangan kompetensi kerja;
- 3) Memiliki sikap positif terhadap dunia kerja. Dalam arti mau bekerja dalam bidang pekerjaan apapun, tanpa merasa rendah diri, asalkan bermakna bagi dirinya dan sesuai dengan norma agama;
- 4) Mamahami relevansi kompetensi belajar (kemampuan menguasai pelajaran) dengan persyaratan keahlian atau ketrampilan bidang pekerjaan yang menjadi cita-cita karirnya dimasa depan;
- 5) Memiliki kemampuan untuk membentuk identitas karir, dengan cara mengenali ciri-ciri pekerjaan, kemampuan (persyaratan) yang dituntut, lingkungan sosiopsikologis pekerjaan, prospek kerja, kesejahteraan kerja;
- 6) Memiliki kemampuan merencanakan masa depan, yaitu merancang kehidupan secara rasional untuk memperoleh peran peran yang sesuai

⁷²Tohari Musnawar, *Bimbingan dan Koseling* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 117.

⁷³Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Rineka Cipta, 2008), h. 110.

- dengan minat, kemampuan, dan kondisi kehidupan sosial ekonomi;
- 7) Mengenal ketrampilan, minat dan bakat. Keberhasilan atau kenyamanan dalam suatu karir amat dipengaruhi oleh minat dan bakat yang dimiliki
 - 8) Memiliki kemampuan atau kematangan untuk mengambil keputusan karir;
 - 9) Memiliki kemampuan untuk menciptakan suasana hubungan industrial yang harmonis, dinamis, yang berkeadilan dan bermartabat.⁷⁴

Menurut As'ad bahwa tujuan pengembangan karir adalah dibedakan menjadi dua ialah tujuan umum dan khusus. Untuk sasaran (tujuan) yang bersifat umum menurut meliputi :

- 1) Meningkatkan Produktivitas;
- 2) Meningkatkan mutu kerja;
- 3) Meningkatkan ketepatan dalam *human resources planning*;
- 4) Meningkatkan moral kerja;
- 5) Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja dan
- 6) Menunjang pertumbuhan pribadi.⁷⁵

Dalam kaitannya dengan perjalanan karir, kegiatan pengembangan karir memiliki dua peran utama yaitu dalam arti luas dan tujuan yang spesifik. Kegiatan pengembangan karir itu sendiri akan membantu seseorang untuk mengatasi masalah-masalah yang dapat mengganjal seseorang mencapai performansi prima. Performansi yang prima ini akan memuluskan perjalanan karir seseorang. Jadi peran pembinaan dalam arti luas akan menjadi fasilitator bagi perkembangan karir seseorang. Kemudian dalam arti spesifik, adalah pembinaan yang bertujuan untuk membantu seseorang mengambil keputusan berkaitan dengan pilihan-pilihan karir. Secara khusus tujuan khusus pengembangan bagi pengawas pendidikan menurut Pedoman Pengembangan Pengawas Kementerian Agama RI adalah agar pengawas mampu :

- 1) Melaksanakan tugas pokok dan fungsinya melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang dibinanya;
- 2) Meningkatkan kompetensi kepribadian, supervisi akademik, supervisi manajerial, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, dan sosial, sehingga dapat mempengaruhi kerjanya;
- 3) Melakukan inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah binaannya;
- 4) Mengembangkan karir jabatan pengawas.⁷⁶

⁷⁴Anas Salahudin, *Bimbingan & Konseling* (Bandung : Pustaka Setia, 2010), h. 117-118

⁷⁵Moh. As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta : Lembaga Manajemen AMP, 2000), h. 69.

Pengembangan pengawas adalah upaya terencana untuk membantu para pengawas dalam kenaikan pangkat dan jabatannya melalui pengumpulan angka kredit jabatan fungsional.

Kenaikan pangkat dan jabatannya harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya sebagai pengawas profesional. Pengembangan dilakukan agar kenaikan pangkat dan jabatan pengawas bisa tepat waktu. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota memotivasi para pengawas agar secara terencana mendesain program kerjanya.

Setiap pengawas memperoleh kesempatan untuk mengumpulkan bahan-bahan mempunyai nilai angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatannya. Program pengembangan kualifikasi dan profesi memiliki nilai angka kredit. Pembinaan kemampuan profesional dasarnya berdampak terhadap peningkatan karir pengawas. Selanjutnya selain menetapkan pada tujuan pengembangan terhadap pengawas pendidikan, maka dikemukakan ruang lingkup pengembangan pengawas pendidikan sebagaimana dijelaskan dalam Pedoman Pengembangan Pengawas Kementerian Agama RI yaitu;

- 1) Peningkatan kualifikasi akademik

Pengembangan kualifikasi ditujukan para pengawas dapat meningkatkan tingkat pendidikan formal sampai minimal berpendidikan Sarjana (SI) bagi yang berpendidikan diploma, dan berpendidikan S2 bagi pengawas yang berpendidikan S1.

- 2) Pengembangan Kompetensi

Pengembangan Kompetensi diarahkan pada peningkatan kompetensi pengawas mencakup kompetensi pribadi, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik dan kompetensi professional

- 3) Pengembangan Karir.

Pengembangan karir pengawas diarahkan untuk mempercepat kenaikan pangkat dan jabatan pengawas sesuai dengan ketentuan yang berlaku

⁷⁶Kementerian Agama RI, *Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, h. 6.

melalui pengumpulan angka kredit. Jenjang jabatan pengawas mulai dari pengawas pertama sampai pada pengawas utama.

Mekanisme pemetaan terhadap pengembangan pengawas dapat dikemukakan sebagai berikut :⁷⁷



Gambar 2.1. Mekanisme Pengembangan Pengawas

Secara khusus terhadap pengembangan karir bagi pengawas pendidikan adalah pembinaan dan pengembangan karir pengawas dilaksanakan dalam rangka kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya yang di dalamnya melekat kemampuan profesional dan penampilan kinerjanya. Pembinaan karir lebih mengedepankan kepada pembinaan terhadap kenaikan pangkat maupun jabatan dalam pengawas sehingga lebih meningkatkan kepada kemampuan profesional dan penampilan kinerja kepengawasannya.

Pengembangan karir pengawas sangat penting setelah ditetapkan peraturan menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 21 tahun 2010 tentang Pengawas Sekolah dan Angka kreditnya bab XI pasal 34 yaitu :

- 1) Ayat (1) yaitu Pengawas Sekolah muda, pangkat penata, golongan ruang III/c sampai dengan pengawas Sekolah Utama, pangkat pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka waktu 5 tahun sejak menduduki jenjangjabatan/pangkat terakhir

⁷⁷*Ibid.*, h. 8.

tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.

- 2) Ayat (2) yaitu Pengawas Sekolah Utama, pangkat pembina Utama, golongan ruang IV/e, dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan/pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 (dua puluh lima) angka kredit dari kegiatan tugas pokok.⁷⁸

Pembinaan dan pengembangan karir pengawas adalah upaya terencana untuk membantu para pengawas dalam kenaikan pangkat dan jabatannya melalui pengumpulan angka kredit jabatan fungsional. Kenaikan pangkat dan jabatannya harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya sebagai pengawas profesional.

Pengembangan dilakukan agar kenaikan pangkat dan jabatan pengawas bisa tepat waktu. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota memotivasi para pengawas agar secara terencana mendesain program kerjanya. Setiap pengawas memperoleh kesempatan untuk mengumpulkan bahan-bahan yang mempunyai nilai angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatannya. Berdasarkan Pedoman Pengembangan Pengawas Pendidikan Kementerian Agama RI dikemukakan mekanisme Pengembangan karir pengawas, khususnya terkaait dengan kepangkatan sebagai berikut:

- 1) Pendataan Jenjang dan Golongan Pengawas. Kegiatan ini dilakukan oleh Pokjawas Tingkat Kabupaten/Kota berkoordinasi dengan Kantor Kementerian Agama setempat;
- 2) Rekapitulasi Hasil Pendataan. Pokjawas Kabupaten/Kota merekap hasil pendataan jenjang/golongan pengawas dan diserahkan ke pokjawas provinsi;
- 3) Rekapitulasi Jenjang dan Golongan Pengawas di tingkat Provinsi. Pengurus Pokjawas Provinsi merekap pendataan jenjang/golongan di tingkat provinsi berdasarkan rekapitulasi pendataan tingkat kabupaten/Kota;
- 4) Pembentukan Tim Bimbingan sejawat. Kantor Wilayah Kementerian Agama Membentuk tim pembimbing yang beranggotakan Pengawas Utama dan/atau Pengawas yang kompeten;

⁷⁸*Ibid.*, h. 17

- 5) Pelaksanaan Bimbingan sejawat. Tim Pembimbing mendampingi para pengawas dalam pembinaan karir agar tercapai angka kredit sesuai yang dipersyaratkan;
- 6) Pembentukan Tim Penilai. Kementerian Agama Pusat Membentuk Tim Penilai angka Kredit;
- 7) Pembentukan Tim Pembinaan Karier Pengawas Madrasah pada Sekolah. Kementerian Agama membentuk Tim pembinaan karir pengawas madrasah, untuk memberikan pengetahuan tentang pengembangan karir pengawas;
- 8) Pembentukan Forum Kolaborasi pengawas tingkat Nasional yang dipasilitasi Kementerian Agama untuk mengembangkan karya ilmiah dan Karya Inovatif lainnya.⁷⁹

Berdasarkan beberapa penjelasan yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa program pengembangan kualifikasi dan profesi memiliki nilai angka kredit. Pengembangan kemampuan profesional pada dasarnya berdampak terhadap peningkatan karir pengawas untuk lebih optimal dalam melaksanakan tugasnya.

D. Manajemen Pengembangan Karir

1. Perencanaan Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan

Perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan dari aspek manajemen dapat dikatakan sebagai perencanaan bagaimana pengawas pendidikan bahwa hal ini disesuaikan dengan hasil keputusan revisi PMA No.31 tahun 2013 dan peraturan Menteri Pendidikan No.147 tahun 2014 tentang proses penyeleksian dan pengangkatan jabatan karir seorang pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan, baik di tingkat dasar (PAUD) sampai pada tingkat atas (MA) secara optimal.

Perencanaan pengembangan pengawas pendidikan berdasarkan koridor Permen PAN RB nomor 21 tahun 2010 tentang pengawas pendidikan adalah dengan melihat angka kreditnya. Hal ini berdasarkan juga pada Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (1) yakni:

“Pengawas madrasah muda, pangkat piñata, golongan ruang III/c sampai dengan pengawas sekolah utama, pangkat Pembina utama madya, golongan ruang IV/d dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka 5 tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir

⁷⁹*Ibid.*, h. 18

*tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat yang lebih tinggi”.*⁸⁰

Adapun Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (2) yakni:

*“Pengawas sekolah/madrasah utama, pangkat Pembina utama, golongan ruang IV/e, dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan/pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 tahun angkat kredit dari kegiatan tugas pokok”.*⁸¹

Pengembangan karir melalui mekanisme perencanaan di atas, wajib dilaksanakan setiap Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Agama. Kementerian Agama Provinsi dan Kabupaten/Kotamadya harus melaksanakan sesuai dengan prosedural agar hal demikian dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan program kerja. Setiap pengawas pendidikan memperoleh kesempatan untuk mengumpulkan bahan-bahan yang mempunyai nilai angka kredit untuk kenaikan pangkatnya serta jabatannya. Mekanisme perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama, yakni:

- a. Pendataan jenjang dan golongan pengawas, kegiatan ini dilakukan oleh POKJAWAS (terlebih dahulu sebelum Ka.Kemenag memberikan rekomendasi ke Ka.Kanwil Wilayah Provinsi Sumatera Utara), Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) berkoordinasi dengan Ka.Kemenag Kabupaten/Kotamadya;
- b. Rekapitulasi hasil pendataan. Kelompok Kerja Pengawas Kementerian Agama Kabupaten maupun Kotamadya merekap hasil pendataan jenjang/golongan pengawas dan diserahkan ke POKJAWAS Provinsi (jadi setelah melalui mekanisme perekrutan dari Kementerian Agama maupun Kotamadya dilanjutkan ke Ka.Kemenag dan Kota) kemudian diajukan lagi ke Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi;
- c. Rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas pendidikan di tingkat Provinsi (Kementerian Agama Wilayah Provinsi) merekap pendataan

⁸⁰Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (1)

⁸¹Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (2).

jenjang/golongan di tingkat Provinsi tersebut berdasarkan rekapitulasi pendataan dari tingkat Kementerian Agama Kabupaten maupun Kotamadya;

- d. Pelaksanaan bimbingan sejawat. Tim pembimbing mendampingi para pengawas dalam pembinaan karir agar tercapai angka kredit sesuai yang dipersyaratkan;
- e. Pembentukan tim bimbingan sejawat. Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi membentuk tim pembimbing yang beranggotakan pengawas utama.
- f. Pembentukan tim pengembangan karir pengawas pendidikan dilaksanakan untuk memberikan arahan dan bimbingan sesuai (ilmu dan pengetahuan) mengenai pengembangan karir pengawas pendidikan tersebut.
- g. Pembentukan forum kolaborasi pengawas tingkat Nasional yang difasilitasi oleh Kementerian Agama Kabupaten dan Wilayah Provinsi untuk mengembangkan karya ilmiah dan karya inovatif lainnya.
- h. Pembentukan tim penilai. Kementerian Agama wilayah Provinsi Sumatera Utara membentuk tim penilai angka kredit.

Mondy, R.W. and Premeaux, dalam bukunya berjudul “*Management: Concepts, Practices and Skills*”. Bahwa perencanaan itu merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.⁸²

Menurut Plunkett sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin menjelaskan bahwa perencanaan adalah persiapan masa depan yang memberikan arah dan kesatuan tujuan bagi organisasi dan sub sistem organisasi. Dalam hal ini manajer

⁸²Mondy, R.W. and Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, cet. 1 (New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1995) h. 138.

memiliki tanggung jawab, yaitu: 1) membangun, meninjau ulang dan menuliskan ulang misi organisasi, 2) mengidentifikasi dan menganalisis peluang, 3) membangun sasaran-sasaran yang ingin dicapai, 4) mengidentifikasi, menganalisis dan menseleksi tugas atau tugas tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, 5) menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran.⁸³

Perencanaan dilaksanakan atas hasil kesepakatan bersama. Oleh karena itu perencanaan harus melibatkan banyak orang, yang harus menghasilkan program-program yang berpusat pada tujuan. Perencanaan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik/metode yang di pilih untuk diterapkan. Perencanaan sangat penting bagi organisasi karena rencana berfungsi untuk: (a) Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai, (b) Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, (c) Memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagunakannya sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan, (d) Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas, (e) Memberikan batas kewenangan dan tanggung jawab bagi seluruh pelaksana, (f) Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensif sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini, (g) Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal, (h) Menghindari pemborosan.⁸⁴

Selanjutnya proses perencanaan dibedakan dari kegiatan-kegiatan sebelum keputusan yang bersifat sistematis, adalah didasarkan atas pertimbangan dan bersifat berkelanjutan. Menurut Syafaruddin suatu proses perencanaan harus mencakup: (1) Pengaturan yang terbuka dan demokratis, atau pengaturan yang tertutup dan bersifat otoriter, fleksibel dan kreatif atau pengorganisasian dan pengaturan yang kaku, (2) Penggunaan keuangan dan sumber daya manusia yang lebih efisien atau pemborosan yang terjadi secara berkala sepanjang waktu, (3) Membangun komitmen dan identifikasi, diantara murid-murid dan para staf,

⁸³Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 90.

⁸⁴H. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 86.

tujuan institusi, (4) Mengembangkan institusi sebagai sebuah organisasi yang profesional atau menguatkan pencapaian tujuan.⁸⁵

2. Pengorganisasian Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan

Pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan dalam pengembangan karir (jabatan karir) seorang pengawas pendidikan di satuan pendidikan baik tingkat muda, madya dan utamanya di Kementerian Agama Kabupaten maupun kotamadya dilalui melalui POKJAWAS. Dalam hal ini POKJAWAS selaku kelompok kerja pengawas yang di SK kan oleh kepala kantor Kementerian Agama dan Kotamadya melakukan beberapa klasifikasi tentang pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah (mulai dari tingkat dasar sampai pada tingkat atas).

Keterikatan antara kinerja professional dan tanggung jawab yang diemban sangat sesuai dengan pola pengembangan supervisi di lapangan. Peneliti juga menemukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi bahwa dalam proses belajar-mengajar dibutuhkan profesionalisme guru, karena guru merupakan figur utama dalam pengembangan pembelajaran pendidikan baik yang umum mengarah kepada globalitas pendidikan dan agama yang mengarahkan perkembangan watak dan karakter peserta didik dalam memahami isi pelajaran terutama pada mata pelajaran agama.

Oleh karenanya pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan tidak hanya berorientasikan pada profesionalitas pengawas di satuan kerja wilayah sekolah dengan mengkaitkannya bersama relevansi adanya mutu atau kualitas potensi akademik, professional individu, potensi hubungan kinerja dan dianggap sebagai pamong pemberdayaan kualitas belajar pendidikan agama Islam di sekolah umum maupun di madrasah itu sendiri.

Dalam analisis terakhir, kualitas supervisi direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid. Seorang supervisor di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan yang cenderung kepada kepala sekolah, supervisi pengawas pendidikan agama Islam dan madrasah di wilayah satuan kerja tersebut mempunyai

⁸⁵Syafaruddin, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan* (Medan : Cita Pustaka Media, 2014), h. 91-92.

perencanaan tentang latar prinsip-prinsip supervisi. Adapun prinsip-prinsip yang diterapkan oleh supervisi pengawas pendidikan di masing-masing tingkatan pendidikan madrasah (hal ini untuk melihat sejauh mana peran dan pemberdayaan pengorganisasian pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan) di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut.

Berdasarkan pada hasil observasi dan dokumentasi serta hasil wawancara di temuan khusus ditambah dengan analisis pembahasan, maka pengorganisasian tersebut sebagaimana yang diuraikan oleh Syafaruddin bahwa pengorganisasian itu adalah penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan mencapai tujuan organisasi, proses perancangan dan pengembangan organisasi, penugasan tanggung jawab, pendelegasian wewenang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.⁸⁶

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.⁸⁷ Ada empat syarat yang harus dipertimbangkan pengorganisasian, yakni; legitimasi, efisiensi, keefektifan dan keunggulan. Mengorganisasikan berarti ikut menentukan sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan, menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab dan fungsi tertentu dan mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas.⁸⁸

Prinsip pengorganisasian merupakan terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara operasional. Dalam pengorganisasian seorang manajer intinya hanya mengidentifikasikan tugas dan menentukan hubungan, namun yang paling penting adalah mempertimbangkan orang-orangnya dengan memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik. Oleh karena itu

⁸⁶Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2003) h. 21.

⁸⁷Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung : Mandar Madju, 2000) h. 44.

⁸⁸Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, h. 50.

pengorganisasian efektif dapat membagi tugas secara merata dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi. Saefullah mengemukakan mengorganisasikan itu adalah proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya ke dalam organisasi.⁸⁹ Sedangkan menurut Sagala pengorganisasian diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi.⁹⁰

Menurut Purwanto pengorganisasian adalah pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat dan minat, pengetahuan dan kepribadian orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.⁹¹ Malayu mengemukakan pengorganisasian sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan.⁹² Prinsip pengorganisasian adalah kebijakan-kebijakan manajemen dalam menata personil, sebagai kekuatan dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Oleh sebab itu, prinsip pengorganisasian juga dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada anggota organisasi yang ada, sebagai peluang dalam meningkatkan profesionalisme. Dengan adanya pengorganisasian dalam tugas dan tanggungjawab dapat direncanakan langkah-langkah yang lebih konkret untuk meningkatkan kemampuan profesi seluruh sumber daya yang ada. Menurut Usman pengorganisasian dalam sebuah organisasi tentu memiliki manfaat, adapun bermanfaat tersebut dikemukakan sebagai berikut; 1) Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimilikinyadalam mencapai tujuannya, (2) Mencapai tujuan secara lebih efektif dan efesien karena dikerjakan secara bersama-sama (motif pencapai tujuan), (3) Wadah memanfaatkan sumber

⁸⁹K.H.U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Cita Pustaka Media, 2012), h. 22.

⁹⁰Syaiful Sagala, *Desain Organisasi Pendidikan dan Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah* Cet.3 (Jakarta: Uhamka Press, 2007), h. 49.

⁹¹Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Suvervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 16.

⁹²Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 121.

daya dan teknologi secara bersama-sama, (4) Wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang (motif berprestasi), (5) Wadah mendapat jabatan dan pembagian kerja, (6) Wadah mengelola lingkungan secara bersama-sama, (7) Wadah mencari keuntungan secara bersama-sama (motif uang), (8) Wadah menggunakan kekuasaan dan pengawasan (motif kekuasaan), (9) Wadah mendapat penghargaan, (10) Wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks, (11) Wadah menambah pergaulan dan (12) sebagai Wadah memanfaatkan waktu luang.⁹³

3. Pelaksanaan Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan

Setiap instansi atau lembaga pendidikan melakukan kegiatan pengawasan, dengan maksud agar perilaku guru-guru madrasah, kepala madrasah dan masyarakat belajar di madrasah mengarah ke tujuan lembaga pendidikan tersebut, bukan semata-mata ke tujuan individu masing-masing, serta agar tidak terjadi penyimpangan antara rencana dengan pelaksanaan. Menurut Pidarta, sasaran pengawasan (dalam pelaksanaannya) ada dua yaitu: perilaku individu diarahkan agar berperilaku organisasi, sedangkan *output* organisasi diusahakan agar tidak menyimpang dari rencana semula.

Pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan itu dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Pelaksanaan pengembangan karir tersebut diarahkan untuk mempercepat kenaikan pangkat dan jabatan pengawas sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui pengumpulan angka kredit. Jenjang jabatan pengawas pendidikan sebagai jabatan karir mulai dari pengawas pertama (muda) sampai pada pengawas utama. Berdasarkan pada PMA No. 2 tahun 2012 bab III dinyatakan bahwa tentang pertanggung jawaban dan wewenang sesuai dengan pasal 5 ayat 2, pengawas pendidikan itu harus bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan atau pembelajaran pada tingkat dasar sampai pada MA. Kemudian pada ayat 4 menjelaskan juga bahwa pengawas memiliki kewenangan di madrasah. Namun itu semuanya harus dilalui dengan jalur pendidikan karir, jadi peneliti menganalisis

⁹³Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 140.

bahwa prosedural pelaksanaan pengembangan pengawasan pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten maupun Kotamadya itu sebenarnya atau pada prinsipnya sebagai salah satu kegiatan (jabatan karir) merupakan tugas dan tanggung jawab kepala kantor Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara melalui kepala kantor Kementerian Agama seharusnya perlu diselenggarakan secara efektif dan efisien.

Untuk itu fungsi pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan itu menjadi sangat penting untuk dilaksanakan baik untuk menghindari atau mencegah penyimpangan pekerjaan atau kekeliruan dalam bekerja, maupun untuk mendapatkan masukan tentang kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja, sehingga memungkinkan pimpinan untuk melakukan tindakan pengembangan sedini mungkin dan dapat memberikan motivasi kepada pengawas dalam menjalankan tugasnya.

Sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas madrasah atau sekolah dan angka kreditnya menyatakan bahwa pengawas madrasah/sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.

Pada dasarnya tugas pokok pengawas dalam lingkup pendidikan yaitu meningkatkan kinerja guru, agar guru dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dalam kedudukannya sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah yang ditunjuk, pengawas harus memahami, menghayati dan terampil di bidang tugasnya. Secara sederhana, tugas pengawas pendidikan adalah melaksanakan supervisi dengan pengamatan terhadap pegawai dan kegiatan pendidikan, serta memastikan segala sesuatunya berjalan dengan baik, aman dan sempurna. Berdasarkan pada teori (sebatas narasi singkat, hal ini dituliskan oleh peneliti untuk melihat sejauh mana pelaksanaan pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan di sekolah maupun di madrasah dapat berjalan dengan TUPOKSI nya masing-masing).

Pelaksanaan pengembangan karir pengawa pendidikan dilakukan agar kenaikan pangkat dan jabatan pengawas pendidikan bisa tepat waktu. Kepala kantor wilayah kementerian Agama memotivasi para pengawas pendiidkan agar secara terencan mendesain program kerjanya (hal ini merupakan bentuk dari pelaksanaan baik caranya meningkatkan kompetensi pengawas terhadap peran dan tanggung jawabnya di masing-masing satuan tingkat pendidikan yang dibinanya). Setiap pengawas pendidikan memperoleh kesempatan untuk mengumpulkan bahan-bahan yang mempunyai nilai angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatannya. Program pengembangan kualifikasi dan profesi jabatan karir seorang pengawas memiliki nilai angkat kredit. Pengembangan jabatan karir pada dasarnya akan berdampak terhadap peningkatan karir pengawas itu sendiri.

4. Pelaksanaan Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan

Pengawasan terhadap pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama berdasarkan pada tugas pokoknya, yakni terdiri dari atau terdiri atas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi hasil pelaksanaan program, supervisi manajerial dan pengembangan profesi (jadi dalam hal pengawasan pengawas pendidikan di Kemenag ada 5 yakni penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, supervisi dan pengembangan).

Sebagaimana yang dinyakan oleh Sondang P Siagian dengan judul buku 'Filsafat Administrasi' bahwa Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan (Controlling) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁹⁴

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya materi akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada

⁹⁴Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, cet. 1 (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 87.

penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.⁹⁵

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap output (standar produk yang diinginkan). Selanjutnya bahwa sasaran pengawasan adalah bertujuan untuk menjamin hal-hal berikut:⁹⁶

- a) Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud;
- 2) Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif;
- 3) Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi;
- 4) Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut;
- 5) Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin; dan
- 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Berkenaan dengan pengawasan, maka ada etika pemimpin dalam melaksanakan dalam pengawasan sebagaimana dalam firman Allah dalam suratan-Nisa ayat 59, yaitu:

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□
 □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□

⁹⁵Terry, George. R., *The Principles of Management*, h. 323.

⁹⁶*I b i d.*, h. 95.

□□□ □□□□□□□□□□□ □□□□□ □ □□□□□□ □□□□□□□
 □□□ □□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□
 □□□□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□□□□ □□□□□□□
 □□□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□ □ □□□□□□□□
 □□□□ □□□□□□□□□□

Artiny : *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Alquran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*⁹⁷

Al-Hafizh Ibnu Katsir dalam tafsirnya menjelaskan makna ayat di atas bahwasanya al-Bukhari meriwayatkan dari Ibnu Abbas, ia berkata tentang firman Allah: “Taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya) dan Ulil Amri diantara kamu”. Ayat ini turun berkenaan dengan Abdullah bin Hudzafah bin Qais bin ‘Adi, ketika diutus oleh Rasulullah Shallallahu ‘Alaihi Wa Sallam di dalam satu pasukan khusus. Demikianlah yang dikeluarkan oleh seluruh jama’ah kecuali Ibnu Majah.

Berdasarkan pada teori (relevansi dengan temuan khusus mengenai pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan) maka Pengawasan terhadap pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama berdasarkan pada tugas pokoknya, yakni terdiri dari atau terdiri atas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi hasil pelaksanaan program, supervisi manajerial dan pengembangan profesi.

5. Evaluasi Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan

Evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten maupun Kotamadya dilaksanakan melalui dua aspek, yakni melalui aspek internalitas dan aspek eksternalitas. Aspek internalitas tersebut yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten dan Kotamadya dilaksanakan pada lima (5) evaluasi pengawasan, yakni: a) berdasarkan pada format pelaporan hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan, b) berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, c)

⁹⁷Tafsir Ibnu Katsir, *Tafsiru al-Quráni*, h. 130.

berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat madya, d) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat utama dan e) berdasarkan pada rubrik kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, madya dan utama.

Sedangkan aspek eksternalitasnya terbagi menjadi dua, yakni; a) berdasarkan pada penilaian guru kepada pengawas dan b) berdasarkan pada penilaian kepala madrasah kepada pengawas. Peran pengawas pendidikan sangatlah penting dalam pengembangan pendidikan di madrasah dan guru-guru PAI di sekolah umum mulai pemantuan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan

Kemudian berikutnya adalah berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda. Bahwa instrument atau penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja pengawasnya (hal tersebut menjadi barometer untuk menjadi pengawas madya dan dari pengawas madya menjadi pengawas utama).

Evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten maupun Kotamadya itu dilaksanakan melalui instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, hal ini sebagaimana yang telah peneliti kemukakan sebelumnya bahwa penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, sebagaimana dalam proses pengawasan jabatan karir bagi pengawas di tingkat muda, tingkat madya dan tingkat utama bahwa jabatan karir dalam penilaian kinerja pendidikan di tingkat muda, madya dan utama berdasarkan pada; (1) penyusunan program penilaian evaluasi kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama, (2) pelaksanaan program penilaian evaluasi kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama, (3) evaluasi hasil kinerja penilaian pengawas di tingkat muda, madya dan utama, (4) supervisi manajerial hasil kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama, dan (5) pengembangan profesi kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama.

Evaluasi pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan sebagaimana yang diungkapkan oleh Nanang Fattah dalam bukunya “Landasan

Manajemen Pendidikan Islam” bahwa evaluasi itu diartikan sebagai pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut TR. Morrison, ada tiga faktor penting dalam konsep evaluasi, yaitu: pertimbangan (*judgement*), diskripsi objek penilaian, dan kriteria yang bertanggung jawab (*defensible criteria*).⁹⁸ Sedangkan menurut Syafaruddin bahwa ada empat langkah-langkah logis dalam mengevaluasi, yaitu:

- a) Proses selektif dan memberikan definisi dari tahap yang terutama aktivitas kepada yang total organisasi menjadi evaluasi;
- b) Pengembangan dan menerima kriteria, atau penerimaan dasar dalam tafsiran dan pendapat yang akan dibuat;
- c) Mengoreksi yang berhubungan dengan data dan kriteria;
- d) Menganalisis dan menerjemahkan berbagai data dan menarik kesimpulan.⁹⁹

Dengan demikian evaluasi adalah kegiatan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan berhasil atau tidak. Jadi pada dasarnya yang di evaluasi adalah program, yaitu suatu kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, lengkap dengan rincian tujuan dari kegiatan tersebut. Evaluasi berkaitan erat dengan pengukuran dan penilaian yang ada pada umumnya diartikan tidak berbeda, walaupun pada hakekatnya berbeda satu dengan yang lain. Pengukuran adalah proses membandingkan sesuatu melalui suatu kriteria baku (meter, kilogram, takaran dan lain-lain), pengukuran bersifat kuantitatif. Penilaian adalah suatu proses informasi dari hasil pengukuran menjadi suatu nilai. Evaluasi meliputi kedua langkah di atas yakni mengukur dan menilai yang digunakan dalam rangka pengambilan keputusan. Dari sisi pendidik, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai umpan balik untuk menetapkan upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, lengkap dengan rincian tujuan dari kegiatan tersebut. Dengan demikian evaluasi adalah kegiatan untuk mengetahui berhasil atau

⁹⁸Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 7.

⁹⁹Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelola Pendidikan*, h. 62.

tidaknya proses atau program yang dilaksanakan. Jadi pada dasarnya yang dievaluasi adalah program, yaitu suatu kegiatan yang telah (baik secara formatif maupun sumatif) direncanakan sebelumnya, lengkap dengan rincian tujuan dari kegiatan tersebut. Oleh karena demikian maka evaluasi pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama dilaksanakan berdasarkan pada proses selektif dan memberikan definisi dari tahap yang terutama aktivitas kepada yang total organisasi menjadi evaluasi, kemudian pada pengembangan dan menerima kriteria, atau penerimaan dasar dalam tafsiran dan pendapat yang akan dibuat, selanjutnya dilakukan dengan cara mengoreksi yang berhubungan dengan data dan kriteria dan menganalisis dan menerjemahkan berbagai data dan menarik kesimpulan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang pada hakikatnya digunakan dalam menganalisis Manajemen Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan di sini adalah dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Suharsimi Arikunto peneliti kualitatif bermaksud untuk memberi makna atas fenomena secara holistik dan harus memerankan dirinya secara aktif dalam keseluruhan proses tadi. Oleh karena itu temuan-temuan dalam studi kualitatif sangat dipengaruhi oleh nilai dan persepsi peneliti (*research's values and persepction*). Data pada penelitian kualitatif berbentuk kata-kata dan dianalisis dalam terminologi respon-respon individual, kesimpulan deskriptif, atau keduanya. Kesimpulan yang dirumuskan tidak dimaksudkan oleh peneliti untuk mengeneralisasikannya pada populasi yang lebih besar.

Sedangkan pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif yang dimaksud adalah melakukan analisis hanya sampai pada taraf deskripsi, yaitu menggambarkan secara sistematis dan akurat tentang fakta dan karakteristik mengenai bidang tertentu.¹⁰⁰ Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada *generalisasi*.¹⁰¹ Jadi antara metode dengan pendekatan dalam penelitian ini berbeda, bila metode mengarah pada studi empirisnya sedangkan pendekatannya adalah mengarah pada studi aplikasinya (aplikasi yang dimaksud adalah lingkungan kerja di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, sedangkan empirisnya berkenaan dengan pengawasan pendidikannya yakni inten kepada subjeknya).

¹⁰⁰Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta; Rineka Cipta, 2009), h. 25

¹⁰¹Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: FIP-IKIP, 1980), h. 75

Maksud dari teori di atas adalah bahwa penelitian ini berusaha untuk memperoleh gambaran secara lengkap dan detail tentang kejadian dan fenomena tertentu pada suatu objek dan subjek secara mendalam. Dengan demikian pelaksanaan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif adalah menggali informasi sebanyak-banyaknya dan sedalam-dalamnya kemudian mendeskripsikannya dalam bentuk naratif sehingga memberikan gambaran secara utuh tentang fenomena yang terjadi.

Penelitian ini terdiri dari tempat, para aktor dan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan proses, pelaksanaan, sistematisasi, faktor-faktor, aspek-aspek dan konsep-konsep yang berkembang seputaran manajemen pengembangan karir pengawas pendidikan di kementerian agama Kabupaten Asahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, karena datanya diperoleh dari lapangan melalui hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Setelah mencapai hasil yang didapatkan dari hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi tersebut, peneliti meramunya menjadi satu objektivitas dasar, untuk mencapai pemahaman terhadap disertasi (penelitian lapangan) benar-benar dapat dipertanggungjawabkan di kemudian hari. Sebagai prosedur penelitian untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.¹⁰²

Menurut Suharsimi Arikunto penelitian kualitatif adalah” penelitian yang didasarkan kepada kualitas data. Sesuai dengan namanya penelitian kualitatif banyak dituntut untuk menggunakan teknik wawancara, observasi dan pengumpulan data-data melalui dokumentasi perfotoan, file-file serta peninggalan-peninggalan berupa arsip-arsip yang berkenaan dengan hasil temuan penelitian kemudian juga dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya.¹⁰³ Selanjutnya menurut Ibnu Hajar “hasil penelitian kualitatif disajikan dalam bentuk narasi dari hasil wawancara, observasi

¹⁰² Ibnu Hajar, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan* .Edisi Revisi Cet.II (Jakarta: Rajawali Press, 2001), h. 6.

¹⁰³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* .Cet.IV (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 12.

dan dokumentasi”¹⁰⁴ Penelitian kualitatif bertujuan untuk menguji suatu teori yang menjelaskan tentang hubungan antara kenyataan sosial. Pengujian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui apakah teori yang ditetapkan didukung oleh kenyataan atau bukti-bukti empiris atau tidak. Bila bukti-bukti yang dikumpulkan mendukung, maka teori tersebut dapat diterima, dan sebaliknya bila tidak mendukung teori yang diajukan tersebut ditolak sehingga perlu diuji kembali atau direvisi.¹⁰⁵ Dalam buku Wina Sanjaya yang berjudul ‘*Penelitian pendidikan; Jenis, Metode dan Prosedur*’ menyatakan bahwa penelitian deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara utuh dan mendalam tentang realitas sosial dan berbagai fenomena yang terjadi di masyarakat yang menjadi subjek penelitian sehingga tergambarkan ciri, karakter, sifat dan model dari fenomena tersebut.¹⁰⁶

Teori di atas apa yang dimaksudkan oleh penulis dalam disertasi ini adalah bahwa pada hakikatnya penelitian kualitatif itu mendasari kegiatan ilmiah yang berupaya mencari kebenaran hakiki dari setiap fenomena sosial yang ada. Kegiatan intelektual yang logis, sistematis, dan empiris secara refleksi menangkap makna yang hakiki dari keseluruhan yang ada. Objeknya bersifat universal mencakup segala yang dialami manusia, peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data. Fokus penelitiannya pun ada pada persepsi dan pengalaman informan dan cara mereka memandang kehidupannya. Sehingga tujuannya bukan untuk memahami realita tunggal, tetapi realita majemuk. Penelitian kualitatif memusatkan perhatian pada proses yang berlangsung dan hasilnya. Hamid Patilima Metode ini dipilih karena 1) Metode ini sesuai dengan jenis penelitian yang dilakukan, 2) Peneliti dapat mengungkap fenomena dan data yang diperoleh dideskripsikan sebagaimana mestinya. Data atau informasi diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dari koordinator pengawas dan ketua pengawas pendidikan di lingkungan kerja kementerian

¹⁰⁴ Ibnu Hajar, *Dasar-Dasar*, h. 30.

¹⁰⁵ *Ibid*, h. 34.

¹⁰⁶ Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan; Jenis, Metode dan Prosedur* cet. I (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), h. 47.

agama Kabupaten Asahan (dalam hal ini langsung diketuai oleh kepala kantor kementerian agama Kabupaten Asahan secara langsung).

B. Latar Penelitian

Adapun yang menjadi latar belakang penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif didasarkan kepada sejumlah ciri atau karakteristik penelitian yaitu:

1. Latar alamiah, artinya dalam penelitian dilihat secara natural bagaimana proses manajemen pembinaan karir oleh pihak terkait terhadap pengawas pendidikan, sehingga akan diketahui apakah terjadi peningkatan pelaksanaan tugas kepengawasan pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan.
2. Menjadi instrumen penting dalam penelitian ini adalah manusia, dalam hal ini penelitian langsung dilakukan penelitian terhadap pihak yang terkait dalam manajemen pembinaan karir pengawas pendidikan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain adalah sebagai alat pengumpul data utamanya.¹⁰⁷
3. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, karena dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi dan penelaahan dokumen. Metode ini dilakukan atas beberapa pertimbangan, yaitu menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak, metode ini menyajikan langsung hakikat hubungan antara penelitian dengan responden, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak menajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.¹⁰⁸
4. Analisis datanya secara induktif, karena didukung oleh beberapa alasan, yaitu karena lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan jamak, lebih membuat hubungan peneliti-responden menjadi eksplisit, dapat dikenal dan akuntabel, lebih dapat menguraikan latar secara penuh, lebih dapat menemukan pengaruh bersama dan lebih dapat memperhitungkan nilai-nilai secara ekplisit sebagai bagian dari struktur analitik.
5. Teori dari dasar (*grounded theory*), artinya penelitian kualitatif ini lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori subtantif yang berasal dari data. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, yaitu tidak ada teori apriori yang dapat mencakup kenyataan-kenyataan jamak yang mungkin akan dihadapai dan penelitian ini mempercayai apa yang dilihat, sehingga penelitian kualitatif akan berusaha untuk sejauh mungkin menjadi netral.
6. Bersifat deskriptif, karena yang dikumpulkan adalah kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Hal ini disebabkan oleh adanya penerapan metode

¹⁰⁷Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 10.

¹⁰⁸ *Ibid*, h. 10.

kualitatif. Selain itu semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.¹⁰⁹

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan tepatnya di jalan Mahoni Kecamatan Kisaran Barat. Waktu penelitian (di mana penulis melakukan studi awal) dimulai pada bulan Februari 2019 sampai data yang diperoleh mencapai hasil penelitian yang maksimal dan tepat guna, sehingga hal ini diperkirakan berakhir pada bulan Januari 2020.

D. Informan Penelitian

Sesuai dengan pelaksanaan metode penelitian kualitatif (sebagaimana peneliti membedakan antara metode dan pendekatan di sub pembahasan metode dan pendekatan penelitian), maka ada beberapa istilah yang digunakan untuk menunjuk kepada subjek penelitian. Subjek penelitian dikenal juga sebagai *informant*, karena informan memberikan informasi tentang suatu kelompok atau entitas tertentu, dan informan bukan diharapkan menjadi representasi dari kelompok atau entitas tersebut. Istilah lain adalah *participant*. Partisipan digunakan, terutama apabila subjek mewakili suatu kelompok tertentu, dan hubungan antara peneliti dengan subjek penelitian dianggap bermakna bagi subjek. Istilah informan dan partisipan tersebut secara substansial dipandang sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif.¹¹⁰

Sebagai informan dalam penelitian ini disesuaikan dengan fokus penelitian yaitu manajemen pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Selanjutnya sebagai informan penelitian ini adalah :

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan;
2. Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan;
3. Kepala seksi bidang kurikulum Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan;

¹⁰⁹ *Ibid*, h. 11.

¹¹⁰ Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2009) , h. 88.

4. Ketua Pengawas Pendidikan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan;
5. Pengawas Pendidikan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan;
6. Kepala madrasah di wilayah Kementerian Agama Kabupaten Asahan; dan
7. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di masing-masing satuan pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara holistik dan integratif, serta memperhatikan relevansi data terhadap tujuan yang akan di capai, maka dalam pengumpulan data penelitian ini memakai tiga teknik yang ditawarkan oleh Bogdan dan Biklen, yaitu : (1) wawancara (*interview*), (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan (3) studi dokumentasi (*study document*)¹¹¹. John W. Creswell menambah, yaitu: *Audiovisual materials*¹¹². Secara khusus dalam penelitian ini memilih tiga prosedur yang ditawarkan oleh Bogdan dan Biklen ditambah dengan penelusuran referensi. Selanjutnya penelitian memberikan penejelasan terhadap tahapan atau prosedur dalam pengumpulan data yaitu dengan wawancara, observasi partisipan dan studi dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik utama dalam metodologi kualitatif. Wawancara digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini adalah:

- a) Menetapkan kepada siapa wawancara dilakukan
- b) Menyampaikan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan
- c) Mengawali atau membuka alur wawancara
- d) Melangsungkan alur wawancara
- e) Mengonfirmasikan hasil wawancara
- f) Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan
- g) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.¹¹³

¹¹¹R.C. Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998), h. 119-143.

¹¹²John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative* (London: Sage Publications, 1994), h. 148-150.

¹¹³Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990), h. 63.

Dalam pelaksanaan wawancara juga harus meliputi beberapa aspek sebagai berikut :

- a) Pertanyaan tentang tingkah laku atau pengalaman. Pertanyaan ini untuk memperoleh pengalaman, tingkah laku, tindakan, dan kegiatan.
- b) Pertanyaan tentang opini atau nilai. Pertanyaan ini digunakan untuk pemahaman kognitif dan proses penafsiran orang.
- c) Pertanyaan tentang perasaan. Pertanyaan ini digunakan untuk pemahaman tanggapan emosional orang terhadap pengalaman dan pikiran.
- d) Pertanyaan tentang pengetahuan. Digunakan untuk menemukan informasi faktual apa yang dimiliki responden.
- e) Pertanyaan tentang indra. Pertanyaan ini untuk memperoleh tentang apa yang dilihat, didengar, diraba, dan dibau.
- f) Pertanyaan tentang latar belakang atau demografis. Digunakan untuk identifikasi responden.¹¹⁴

Dalam teknik wawancara, juga ada yang dinamakan *grand tour* dan *mini tour*. *Grand tour* tidak hanya digunakan untuk mencari data secara umum, biasanya pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam *grand tour* hanya bersifat umum. Wawancara *grand tour* ini lazim disebut wawancara deskriptif. Dengan wawancara *grand tour*, peneliti telah mendapatkan gambaran umum dan global tentang situasi dan kondisi yang dijadikan obyek penelitian. Setelah proses ini, tentu peneliti melanjutkan apa yang disebut wawancara *mini tour*, pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara *mini tour*, tentu lebih terfokus dan tajam serta mengarah pada data yang akan didapatkan sesuai dengan tujuan penelitian.

2. Observasi Partisipan

Teknik observasi partisipasi ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng. Observasi partisipan merupakan karakteristik interaksi sosial antara peneliti dengan subyek-subyek penelitian. Dengan kata lain, proses bagi peneliti memasuki latar dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa (*events*)

¹¹⁴Micahel Quinn Patton, *How to Use Qualitative Methods In Evaluation*. Terj: Budi Puspo Priyadi. *Metode Evaluasi Kualitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), h. 199-203.

dalam latar saling berhubungan. Dalam observasi partisipan, menggunakan buku catatan kecil dan alat perekam. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan alat perekam (*Handphone*) digunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan tujuan penelitian. Ada tiga tahap observasi, yaitu observasi deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan kategori-kategori), dan observasi selektif (mencari perbedaan di antara kategori-kategori)¹¹⁵.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dimaknai bahwa observasi partisipan dilakukan dalam tiga tahap, yaitu observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi. Observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori, seperti pola-pola perilaku yang mencerminkan sistem nilai dalam organisasi atau lembaga. Observasi selektif (*selective observation*) dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori, seperti karakteristik, ragam nilai, sistem nilai, dan pola perilaku lain yang terkait. Semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*field note*), yang selanjutnya dilakukan refleksi.

3. Studi Dokumen

Data penelitian kualitatif kebanyakan diperoleh dari sumber manusia melalui observasi dan wawancara, namun data dari sumber non manusia, seperti dokumen, foto, dan bahan statistik perlu mendapat perhatian selayaknya. Dokumen terdiri atas tulisan pribadi seperti surat-surat, buku harian, dan dokumen resmi. Dokumen, surat-surat, foto dan lain-lain dapat dipandang sebagai "narasumber" yang dapat diminta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti¹¹⁶.

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan menganalisis organisasi yang diterapkan di pemerintahan. Data tersebut meliputi *personal*

¹¹⁵James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980), h. 117.

¹¹⁶S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik*, h. 89.

document (dokumen pribadi) and *official document* (dokumen resmi). Dokumen pribadi terdiri dari *intimate diaries* (buku harian), *personal letters* (surat pribadi), *autobiographies* (autobiografi). Sedangkan dokumen resmi terdiri atas *internal documents*, *external communication*, *student record and personnel files*¹¹⁷. Semua dokumen ini berkaitan dengan penelitian. Penggunaan studi dokumentasi ini didasarkan pada lima alasan sebagai berikut :

- a) Sumber-sumber ini tersedia dan murah (terutama dari segi waktu)
- b) Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, akurat, dan dapat dianalisis kembali.
- c) Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya.
- d) Sumber ini merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas.
- e) Sumber ini bersifat non reaktif sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi.

Dokumen berkaitan dengan manajemen pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan terdiri dari :

- 1) Dokumen perumusan program pembinaan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama kabupaten Asahan.
- 2) Dokumen pelaksanaan pembinaan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama kabupaten Asahan.
- 3) Dokumen peningkatan kinerja pengawas pendidikan di Kementerian Agama kabupaten Asahan.
- 4) Dokumen kendala pelaksanaan pembinaan karir pengawas kependidikan di Kementerian Agama kabupaten Asahan
- 5) Dokumen upaya mengatasi kendala pembinaan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama kabupaten Asahan

4. Penelusuran Referensi

Penelusuran referensi yang dimaksudkan di sini adalah peneliti melakukan pencarian dan penelaahan buku-buku dan karya tulis ilmiah lainnya yang ada keterkaitannya dengan masalah yang diteliti. Juga, melalui metode ini, peneliti berusaha mencari kajian-kajian teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk digunakan dalam penelitian ini.

¹¹⁷Rober C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research*, h. 97-102.

Metode penelusuran referensi ini tentu saja berkaitan erat dengan data tertulis berupa buku-buku dan sumber tertulis lainnya yang biasanya tersimpan di perpustakaan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan kartu kutipan ditulis nama pengarang, nama buku, penerbit, tempat terbit, tahun terbit, dan halaman yang dikutip. Selanjutnya, peneliti mengorganisasi nama pengarangnya berdasarkan abjad. Hal ini dilakukan untuk memudahkan mengklasifikasi data. Metode ini diperlukan untuk mendapatkan kajian teoritik yang berkaitan dengan manajemen pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama kabupaten Asahan

E. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data tentu dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data. Tahapan dalam pelaksanaan analisis data dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Reduksi Data

Pelaksanaan reduksi data adalah terkait dengan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan ke luasan dan ke dalaman wawasan yang tinggi. Dalam reduksi data yang di peroleh dari lapangan khususnya mengenai mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan berdasarkan pada manajemen karirnya. Adapun reduksi data lainnya yang peneliti fokuskan adalah aspek perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, aspek pengorganisasiannya, aspek pelaksanaannya, aspek pengawasannya dan aspek evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan. Manajemen karir dalam reduksi data ini menguraikan tentang perencanaan pengangkatan guru menjadi kepala madrasah kemudian dari kepala madrasah menjadi pengawas pendidikan.

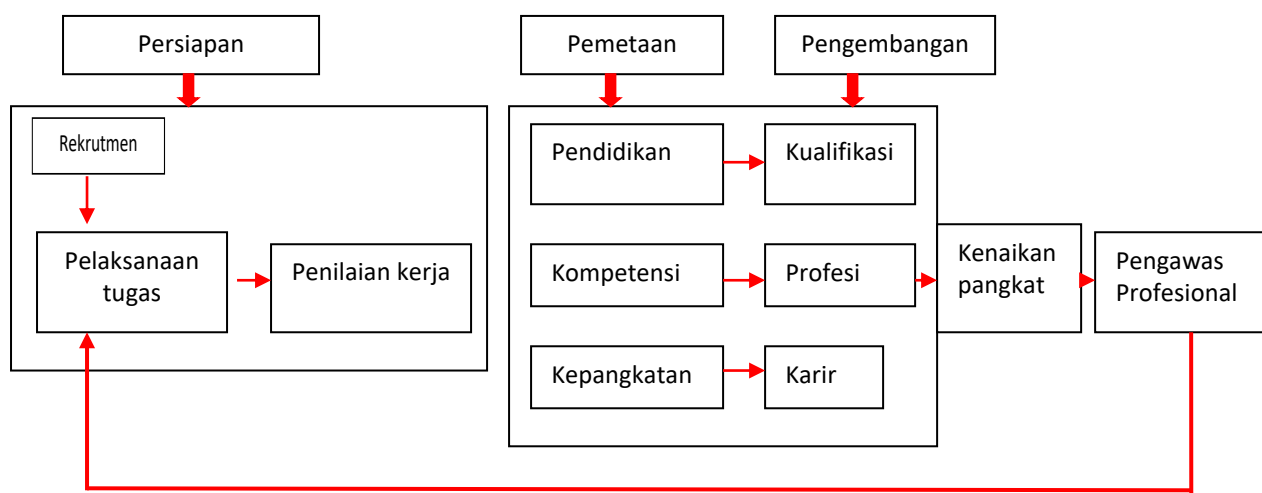
2. Penyajian Data

Penyajian data adalah berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan

kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Data yang penulis peroleh dikategorisasikan menurut pokok permasalahan dan dibuat dalam bentuk matriks sehingga memudahkan peneliti untuk melihat pola-pola hubungan satu data dengan data lain. Data penulis mengenai perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Asahan, aspek pengorganisasiannya, aspek pelaksanaannya, aspek pengawasannya dan aspek evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan disimpulkan dalam bentuk matriks atau disain dan tabel, mulai dari proses dari guru kemudian mendapatkan sertifikat guru, selanjutnya menjadi kepala madrasah dan mendapatkan sertifikat, hingga akhirnya menjadi pengawas pendidikan dengan memiliki sertifikat.

3. Analisis data

Dalam melakukan analisis data, sebelum peneliti memasuki daerah penelitian, selama di lokasi penelitian, dan setelah selesai dari lokasi penelitian dan pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis data terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang di wawancarai setelah di analisis terasa belum memuaskan maka peneliti melakukan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel. Terutama pada analisis data mengenai mekanisme gambar di bawah ini:



Gambar 1: Mekanisme Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan di Satuan Madrasah

Keterangan gambar sesuai dengan TUPOKSI

1. Kelompok kerja pengawas (POKJAWAS)
2. Pusdiklat/ Balai diklat dan perguruan tinggi
3. Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kabupaten atau Kotamadya
4. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Berdasarkan pada pemetaan di atas, mulai dari persiapan, pemetaan dan pengembangan karir pengawas pendidikan di satuan madrasah juga berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 (hal ini perlu peneliti kaitkan melalui metodologi analisis data, agar terlihat benang merah komparasi atau perbedaan antara PMA dan PERMENDIKNAS tentang mekanisme pengembangan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan).

4. Kesimpulan.

Kesimpulan merupakan tahap akhir pelaksanaan penelitian. Setelah peneliti menganggap penelitian selesai dan data-data yang diperoleh telah sesuai, maka dilakukan penarikan kesimpulan dengan cara melakukan verifikasi atas data-data yang sudah diproses kedalam bentuk-bentuk yang sesuai dengan pola pemecahan permasalahan yang dilakukan. Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan analisis datanya bersifat induktif. Adapun teknik analisis data yang peneliti lakukan adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis. Data yang diperoleh tentunya dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara memilah, membuat kategori atau klasifikasi, mengorganisasi, menjabarkan kedalam unit-unit dan mensintesis untuk memperoleh pola hubungan, menafsirkan untuk menemukan apa yang penting dan bermakna serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami hasil penelitiannya terutama pada akhir dari proses perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, sistematisasi pengorganisasiannya, pola dan tipe pelaksanaannya sampai pada bentuk (berupa bagan, tabel, kurva dan diagram) bagaimana

pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan serta bagaimana evaluasinya.

F. Teknik Keabsahan Data

Untuk memperkuat pencermatan kesahihan data hasil temuan, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari: *credibility*, *transperability*, *dependability* dan *comfirmability* seperti yang tertera dalam tabel sebagai berikut :¹¹⁸

Tabel 3.1

Ikhtisar Kriteria dan Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

No	Kriteria	Teknik Pemeriksaan
1.	Kredibilitas (<i>Credibility</i>)	a. Perpanjangan keikutsertaan b. Ketekunanan pengamatan c. Tringgulasi d. Pengecekan sejawat e. Kecukupan referential f. Kajian kasus negatif g. Pengecekan anggota
2.	Keteralihan (<i>Transperability</i>)	h. Uraian rinci
3.	Kebergantungan (<i>Dependability</i>)	i. Audit Trail
4.	Kepastian (<i>Comfirmability</i>)	j. Audit Kepastian

Berdasarkan tabel di atas, teknik pemeriksaan keabsahan data terutama mengenai manajemen karir pengawas pendidikan (dalam metodologi ini peneliti menggunakan teknik penjamin keabsahan data terutama pada): keabsahan data mengenai perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan direncanakan menggunakan prosedural perencanaan yang telah diamanatkan melalui PMA dengan nomor 02 tahun 2012, kemudian dilanjutkan dengan melibatkan Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013 (edisi revisi yang ditanda tangani oleh Surya Darma Ali). Berdasarkan pada Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013 tersebut dilanjutkan dalam

¹¹⁸Lexy J. Moloeng, *Meiodologi Penelitian Kualitatif*, h. 175.

implementasinya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Implementasi PMA tersebut, yakni: a) Mekanisme perencanaan pengawas, b) Prosedur pengangkatan, penempatan, dan pengembangan karir pengawas, c) Mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja pengawas, dan d) Faktor-faktor pendukung dan penghambat pengawasan guru pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan hal-hal ini peneliti kaitkan dengan teknik penjamin keabsahan data melalui aspek kredibilitas dari masing-masing mekanisme perencanaan pengembangan manajemen karir terutama bagi pengawas pendidikan

Kemudian untuk keteralihan dalam aspek teknik penjamin keabsahan data, peneliti menguraikan tentang pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan. Pengorganisasian pengembangan karir (jabatan karir) seorang pengawas pendidikan di satuan pendidikan baik tingkat muda, madya dan utamanya Kementerian Agama Kabupaten Asahan melalui POKJAWAS. Dalam hal ini POKJAWAS selaku kelompok kerja pengawas yang di SK kan oleh kepala kantor Kementerian Agama Asahan melakukan beberapa klasifikasi tentang pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah (mulai dari tingkat dasar sampai pada tingkat atas). Adapun proses penilaian POKJAWAS (hal ini terkhusus pengawas pendidikan yang sudah mendapatkan atau menempati posisinya sebagai pengawas), di antaranya adalah (hal ini sesuai dengan keberlakuan pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan madrasah melalui mekanisme PMA No.31 tahun 2013 dan peraturan Menteri Pendidikan No.147 tahun 2014 di antaranya adalah (hal ini sesuai dengan data dan dokumentasi di Kementerian Agama Kabupaten Asahan)

Selanjutnya dalam manajemen pengembangan karir pengawas pendidikan pada teknik penjamin keabsahan data ini menguraikan tentang audit trial mengenai pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan.

Pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Pelaksanaan pengembangan karir tersebut diarahkan untuk mempercepat kenaikan pangkat dan jabatan pengawas sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui pengumpulan angka kredit. Jenjang jabatan pengawas pendidikan sebagai jabatan karir mulai

dari pengawas pertama (muda) sampai pada pengawas utama. Berdasarkan pada PMA No. 2 tahun 2012 bab III dinyatakan bahwa tentang pertanggung jawaban dan wewenang sesuai dengan pasal 5 ayat 2, pengawas pendidikan itu harus bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan atau pembelajaran pada tingkat dasar sampai pada MA. Kemudian pada ayat 4 menjelaskan juga bahwa pengawas memiliki kewenangan di madrasah. Namun itu semuanya harus dilalui dengan jalur pendidikan karir, jadi peneliti menganalisis bahwa prosedural pelaksanaan pengembangan pengawasan pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan itu sebenarnya atau pada prinsipnya sebagai salah satu kegiatan (jabatan karir) merupakan tugas dan tanggung jawab kepala kantor Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara melalui kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan seharusnya perlu diselenggarakan secara efektif dan efisien.

Untuk itu fungsi pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan itu menjadi sangat penting untuk dilaksanakan baik untuk menghindari atau mencegah penyimpangan pekerjaan atau kekeliruan dalam bekerja, maupun untuk mendapatkan masukan tentang kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja, sehingga memungkinkan pimpinan untuk melakukan tindakan pengembangan sedini mungkin dan dapat memberikan motivasi kepada pengawas dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya teknik penjamin keabsahan data dalam penelitian ini juga menguraikan tentang audit kepastian di antaranya mengenai audit kepastian tentang pengawasan pendidikan.

Pengawasan pendidikan tingkat muda di Kementerian Agama Kabupaten Asahan sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 2 tahun 2012 bab XII pasal 19 ayat (2) yakni “Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi melalui kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten dan Kota dalam melakukan pengembangan karir terhadap pengawas muda harus dibentuk melalui pengawasan internal di antaranya adalah (hal ini adalah upaya administratif yang harus disesuaikan dengan TUPOKSI pengawas muda dalam pengembangan pendidikan karirnya di satuan pengawas pendidikan, baik di tingkat MI sampai MA), karenanya pengawasan pengembangan karir pendidikan di tingkat muda

Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan (protapnya) adalah berasal dari: (a) unsur akademi (perguruan tinggi), (b) unsur birokrasi (pejabat atasan langsung pengawas), (c) unsur POKJAWAS (kelompok kerja pengawas).

Berdasarkan pada ketiga elemen dasar pengembangan karir pengawas tingkat muda (hal itu dilaksanakan dengan kriteria unsur administratif yang wajib dan tunduk serta patuh dalam pelaksanaannya) maka pengembangan karir tersebut dilaksanakan sesuai dengan tuntutan pengawas satuan pendidikan baik dari tingkat MI sampai tingkat MA sesuai dengan pasal 24 ayat 7d. pengawasan kepada pengawas tingkat muda dalam tatarannya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan sesuai dengan kriteria pengangkatan jabatan pengawas madrasah (pengawas pendidikan baik dari tingkat MI sampai MA), hal ini perlunya peneliti jabarkan agar terlihat bahwa pengawasan pengembangan karir bagi pengawas di tingkat muda dilaksanakan benar-benar sesuai dengan edisi atau edaran dari PERMEN PAN RB No. 21 tahun 2010, dan PMA no.2 tahun 2012

Kemudian terakhir dari teknik penjamin keabsahan data ini mengenai audit penjelasan terutama setelah membahas perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, kemudian berikutnya peneliti menguraikan atau menjabarkan audit penjelasan tentang evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

Evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui dua aspek, yakni melalui aspek internalitas dan aspek eksternalitas. Aspek internalitas tersebut yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan pada lima (5) evaluasi pengawasan, yakni: a) berdasarkan pada format pelaporan hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan, b) berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, c) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat madya, d) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat utama dan e) berdasarkan pada rubrik kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, madya dan utama.

Sedangkan aspek eksternalitasnya terbagi menjadi dua, yakni; a) berdasarkan pada penilaian guru kepada pengawas dan b) berdasarkan pada

penilaian kepala madrasah kepada pengawas. Peran pengawas pendidikan sangatlah penting dalam pengembangan pendidikan di madrasah dan guru-guru PAI di sekolah umum mulai pemantuan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

Berdasarkan pada teknik penjamin keabsahan data di atas, maka dapat dilihat bahwa teknik penjamin keabsahan data di atas membahas manajemen karir pengawasan pendidikan terutama bagaimana perencanaannya, pelaksanaannya, pengawasannya, pengorganisasian dan evaluasi pengawasan (sebagai jabatan bahwa karir pengawas pendidikan adalah jabatan karir untuk meningkatkan sumber daya manusianya sampai pada jabatan ke tingkat birokrasi).

BAB IV

HASIL ANALISIS TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Bangunan gedung Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan secara resmi didirikan pada tanggal 19 November 1982 berdomisili di jalan Turi No. 04 Kisaran. Berdasarkan PMA No. 1 Tahun 2010 tanggal 28 Januari 2010, Kantor Departemen Agama berubah penyebutannya menjadi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Mengacu pada Intruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan sebagai instansi pemerintah dan unsur penyelenggara negara diwajibkan menetapkan target kinerja dan melakukan pengukuran kinerja yang telah dicapai serta menyampaikan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Target kinerja yang harus dicapai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan tahun 2018 ini merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan yang telah dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja). Pengukuran pencapaian kinerja bertujuan untuk mendorong instansi pemerintah dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas dan efektifitas dari kebijakan dan program serta dapat menjadi masukan dan umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka meningkatkan kinerja instansi pemerintah. Oleh karena itu, substansi penyusunan LAKIP didasarkan pada hasil-hasil capaian indikator kinerja pada masing-masing unit satuan kerja yang ada dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan.¹¹⁹

2. Visi dan Misi Kemenag Asahan

Maksud penyusunan LAKIP Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik atas pengelolaan anggaran dan pelaksanaan program/kegiatan dalam rangka mencapai misi dan visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Tujuan penyusunan LAKIP adalah untuk menilai dan mengevaluasi kinerja kegiatan dan pencapaian

¹¹⁹Dokumentasi Sejarah Berdirinya Kementerian Agama Kabupaten Asahan, h. 2.

sasaran program Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan yang dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan kemudian dirumuskan beberapa rekomendasi. Diharapkan rekomendasi yang dihasilkan dari LAKIP ini dapat menjadi salah satu masukan dalam menetapkan kebijakan dan strategi yang akan datang sehingga dapat meningkatkan kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan.¹²⁰

3. Kelembagaan Kementerian Agama Asahan

Kelembagaan kuat menjadi faktor penentu dalam mencapai keberhasilan kinerja Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Aspek yang terkait antara lain organisasi, sumber daya manusia serta sarana dan prasarana.

a. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama maka Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan selain tugas pokok tersebut mempunyai fungsi melaksanakan kegiatan antara lain :

1. Perumusan visi, misi serta kebijakan teknis dibidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama di Kabupaten Asahan;
2. Pembinaan, Pelayanan dan bimbingan dibidang bimbingan masyarakat islam, pelayanan haji dan umrah, pengembangan zakat dan wakaf, pendidikan agama dan keagamaan, bimbingan masyarakat Kristen, Katolik serta Buddha sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. Melaksanakan kebijakan teknis dibidang pengelolaan administrasi dan informasi keagamaan;
4. Pelayanan dan bimbingan dibidang kerukunan umat beragama;
5. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian dan pengawasan program;
6. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di Kabupaten/Kota.

Berpedoman pada Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tersebut Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dibantu oleh Bagian Tata Usaha dan beberapa seksi yaitu sebagai berikut:

¹²⁰Dokumentasi tentang Visi dan Misi kelembagaan Representative Ummat Kementerian Agama Kabupaten Asahan, dan hasil wawancara peneliti dengan Yusrizal, salah seorang staff Kementerian Agama Kabupaten Asahan bagian administrasi di Kantor pada hari Rabu tanggal 11 Maret 2020, pada pukul 10.00 wib.

- a. Sub Bagian Tata Usaha
Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan koordinasi perumusan kebijakan teknis dan perencanaan, pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi, keuangan dan barang milik negara dilingkungan Kantor Kementerian Agama
- b. Seksi Pendidikan Islam mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang madrasah, pendidikan agama islam, dan pendidikan keagamaan islam
- c. Seksi Pendidikan Madrasah mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang RA, MI, MTs, MA, dan MAK.
- d. Seksi Pendidikan Agama Islam mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi dibidang pendidikan agama islam pada PAUD, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB/SMK.
- e. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi dibidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren.
- f. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi dibidang penyelenggaraan dan umrah
- g. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi dibidang bimbingan masyarakat islam
- h. Seksi Penyelenggara Syariah mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi dibidang pembinaan syariah.
- i. Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknnis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi dibidang bimbingan masyarakat Kristen
- j. Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi dibidang bimbingan masyarakat katolik.¹²¹

4. Sarana dan Prasarana Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Sampai akhir tahun 2018, dalam melaksanakan tugas dan fungsi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan telah memiliki aset beberapa gedung dan tanah yaitu sebagai berikut:¹²²

¹²¹Dokumentasi Kelembagaan Kementerian Agama Kabupaten Asahan, h. 2-5.

¹²²Dokumentasi Sarana dan Prasarana Kementerian Agama kabupaten Asahan, h. 5.

Tabel 1
Gedung/Tanah dan Lokasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan¹²³

No.	Fungsi	Lokasi	Status Gedung	Status Tanah
1.	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan	Jl. Turi No. 04 Kisaran	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
2.	KUA Kecamatan Kisaran Timur	Jl. Latsitarda Nusantara VIII Kisaran	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
3.	KUA Kecamatan Kisaran Barat	Jl. Angsana Kel. Mekar Baru Kisaran	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
4.	KUA Kecamatan Meranti	Jl. Perintis Kemerdekaan Meranti	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
5.	KUA Kec. Air Joman	Jl. Protokol No. 117 Binjai Serbangan	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
6.	KUA Kecamatan Buntu Pane	Jl. Perdamaian Sei. Silau Timur Buntu Pane	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
7.	KUA Kecamatan Simpang Empat	Jl. Perintis No. 136 Simpang Empat	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
8.	KUA Kecamatan Air Batu	Jl. Pulahan Seruwai No. 48 Desa Sei. Alim Ulu Pekan, Air Batu	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
9.	KUA Kecamatan Bandar Pulau	Jl. Batu Nanggar Bandar Pulau	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
10.	KUA Kecamatan Pulau Rakyat	Jl. Balai Desa No. 54 Pulau Rakyat Pekan	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
11.	KUA Kecamatan Sei. Kepayang	Jl. Besar Sei. Kepayang K.Pos : 21381	Sewa	Tidak Ada
12.	KUA Kecamatan Sei. Kepayang Barat	Jl. SMPN 1 Asahan K.Pos : 21381	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
13.	KUA Kecamatan Sei. Kepayang Timur	Jl. Balai Desa Dusun II Sei. Lunang K. Pos : 21381	Sewa	Tidak Ada
14.	KUA Kecamatan Sei. Dadap	Jl. Sei. Kamah I K. Pos : 21272	Sewa	Tidak Ada
15.	KUA Kecamatan Aek Songsongan	Jl. Besar Sigura-gura Perkebunan Selamat	Sewa	Tidak Ada
16.	KUA Kecamatan Pulo Bandring	Jl. Ir. Sutami No. 11 Dusun I Suka Damai	Sewa	Tidak Ada
17.	KUA Kecamatan Tinggi Raja	Jl. Besar Tinggi Raja Dusun V Jati Sari	Sewa	Tidak Ada

¹²³*Ibid*, h. 5-6.

18.	KUA Kecamatan Setia Janji	Dusun III Desa Sei. Silau Barat K. Pos : 21261	Sewa	Tidak Ada
19.	KUA Kecamatan Tanjungbalai	Jl. Protokol Pematang Sei. Baru	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai
20.	KUA Kecamatan Aek Kuasan	Jl. Gerilya No. 07 Aek Loba Afd. I K. Pos : 21275	Hak Milik	Hak Pakai
21.	KUA Kecamatan Rahuning	Jl. Balai Desa Dusun V Rahuning K. Pos : 21273	Hak Milik	Hak Milik
22.	KUA Kecamatan Rawang Panca Arga	Jl. Rawang Tengah Dusun V Desa Rawang Lama K. Pos : 21264	Sewa	Sertifikat Hak Pakai
23.	KUA Kecamatan Silau Laut	Jl. Syeck Silau Desa Silo Lama K. Pos : 21263	Sewa	Tidak Ada
24.	KUA Kecamatan Teluk Dalam	Jl. Kebun Sawo Dusun I Desa Air Teluk Kiri K. Pos : 21271	Sewa	Tidak Ada
25.	KUA Kecamatan Aek Ledong	Jl. Lintas Sumatera Ledong Timur K. Pos : 21275	Sewa	Tidak Ada
26.	Rumah Dinas (Gol. II Type D Permanen)	Jl. Williém Iskandar Gg. Bahagia Kisaran	Hak Milik	Sertifikat Hak Pakai

Dari tabel di atas bisa dilihat bahwa terdapat 1 unit gedung dan tanah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dan Rumah Dinas merupakan hak milik Kementerian Agama, 13 unit status gedung KUA Kecamatan merupakan hak milik dan 11 unit status gedung KUA Kecamatan masih merupakan hak sewa, 12 persil status tanah KUA Kecamatan merupakan Sertifikat Hak Pakai, 1 persil status tanah KUA Kecamatan merupakan wakaf yang sudah bersertifikat, dan 1 persil status tanah KUA Kecamatan masih Hak Pakai Selain itu terdapat kendaraan dinas yang digunakan oleh pejabat, pengawas, penyuluh dan staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Adapun kendaraan dinas yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 2
Tabel Kendaraan Dinas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan¹²⁴

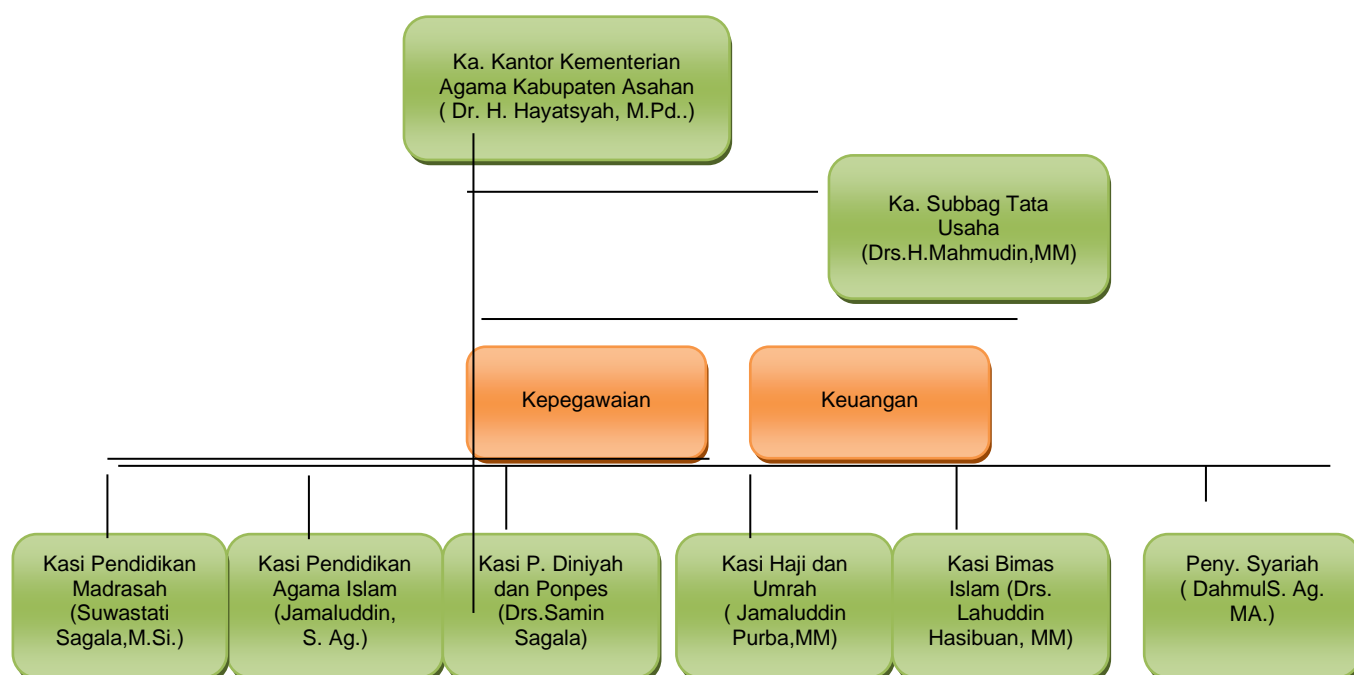
No.	Merk	No. Polisi	Tahun Perakitan	Kondisi	Keterangan
1.	Toyota Kijang	BK 69 V	2000	Rusak Ringan	Hak Pakai
2.	Toyota Avanza	BK 1067 V	2009	Baik	Pinjam Pakai
3.	Honda GL Pro	BK 6537 V	1999	Rusak Berat	Hak Pakai
4.	Honda NF 100	BK 2810 V	2003	Rusak Berat	<i>Penghapusan BMN / Lelang</i>
5.	Honda NF 100	BK 6679 V	1999	Rusak Berat	<i>Penghapusan BMN / Lelang</i>
6.	Honda ND 125	B 6827 PBQ	2004	Rusak Berat	<i>Penghapusan BMN / Lelang</i>
7.	Honda WIN	B 5654 JQ	2002	Rusak Berat	<i>Penghapusan BMN / Lelang</i>
8.	Honda NF 100	BK 3438 K	2002	Rusak Berat	<i>Penghapusan BMN / Lelang</i>
9.	Honda NF 100	BK 4027 K	2006	Rusak Berat	<i>Penghapusan BMN / Lelang</i>
10.	Honda MF11B10MIT	BK 5764 V	2006	Rusak Berat	<i>Penghapusan BMN / Lelang</i>
11.	Honda Supra X	BK 4838 V	2007	Baik	Hak Pakai
12.	Suzuki Axelo 125 SCDI	BK 2714 L	2013	Rusak Berat	Hak Milik

5. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Asahan¹²⁵

Struktur organisasi kementerian agama Kabupaten Asahan periode 2016-2020 adalah sebagai berikut:

¹²⁴*Ibid.*

¹²⁵*Ibid*, h. 6-9.



6. Struktural Pengawas Pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Tabel 3
Struktural Pengawas Pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan Tahun 2018-2022

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan										
SENTI LUMBAN SIANTAR. S.Th	P	Kristen	IV/a	4/1/2007	Pengawas Sekolah Madya TK/RA/SD/MI Pengawas Pendidikan Agama Kristen, Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara	4/1/2007	1981	S1	2/4/1960	3/1/2020
Drs. EDI ASWANI	L	Islam	IV/a	10/1/2008	Pengawas Sekolah Madya SLTP/SLTA/MTs/MA Pengawas Pendidikan Agama Islam, Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara	9/1/2014	1991	S1	4/21/1966	5/1/2026
Dra. NETTY SIBARANI. MP.Dk.	P	Kristen	IV/a	4/1/2010	Pengawas Sekolah Madya TK/RA/SD/MI Pengawas Pendidikan Agama Kristen, Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara	4/1/2010	2010	S2	10/17/1966	11/1/2026
HALOMOAN MARPAUNG	L	Kristen	IV/a	4/1/2010	Pengawas Sekolah Madya TK/RA/SD/MI Pengawas Pendidikan Agama Kristen, Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara	4/1/2010	1993	S1	8/9/1966	9/1/2026

B. Temuan Khusus

1. Perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan direncanakan menggunakan prosedural perencanaan yang telah diamanatkan melalui PMA dengan nomor 02 tahun 2012, kemudian dilanjutkan dengan melibatkan Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013 (edisi revisi yang ditanda tangani oleh Surya Darma Ali). Berdasarkan pada Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013 tersebut dilanjutkan dalam implementasinya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Implementasi PMA tersebut, yakni: a) Mekanisme perencanaan pengawas, b) Prosedur pengangkatan, penempatan, dan pengembangan karir pengawas, c) Mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja pengawas, dan d) Faktor-faktor pendukung dan penghambat pengawasan guru pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

Perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan melalui mekanismenya adalah sebagai berikut;

- 1) Pendataan jenjang dan golongan pengawas. Kegiatan ini dilakukan oleh Pokjawas Kemenag Asahan berkoordinasi dengan kantor Kementerian Agama Asahan dalam hal ini langsung kepada ketua Pokjawas (merangkap sebagai kepala kantor kementerian agama Kabupaten Asahan);
- 2) Rekapitulasi hasil pendataan. Pokjawas Kemenag Asahan merekap hasil pendataan jenjang/golongan pengawas dan diserahkan ke Pokjawas Provinsi, dalam hal ini setelah berdiskusi dan menetapkan final rekrutmen bersama dengan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan (Dr. H. Hayatsah.M.Pd);
- 3) Rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas di tingkat Provinsi (setelah sampai di Kanwil Kemenag-SU), pengurus Pokjawas Provinsi merekap pendataan jenjang/golongan berdasarkan rekapitulasi pendataan dari Kemenag Asahan atas rekomendasi dari kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan;

- 4) Pembentukan tim bimbingan sejawat. Kantor wilayah Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara membentuk tim pembimbing yang beranggotakan pengawas utama dan/atau pengawas yang kompeten, hal ini dibentuk guna menindaklanjuti rekomendasi yang dilayangkan oleh Pokjawas Kemenag Asahan, kemudian guna mengambil langkah-langkah apa saja yang akan dilaksanakan guna menentukan proses rekrutmen berikutnya. Pembentukan tim bimbingan sejawat di Kanwil Kemenag-SU ini dibentuk langsung oleh Kepala Bidang Pendidikan Madrasah (Kabid Penmad oleh H. Mustapid.MA);
- 5) Pelaksanaan bimbingan sejawat. tim pembimbing mendampingi para pengawas dalam pembinaan karir agar tercapai angka kredit sesuai yang dipersyaratkan, dalam hal ini penunjukan tim pembimbing dari Kanwil Kemenag-SU berjumlah 5 orang tim, di antaranya adalah (H. Mustapid,MA. Halimatussa'diyah, Abdul Aziz, Nila, dan Yenny Rangkuti).Tugas pokok tim pengawas dari Kanwil Kemenag-SU ini ditugaskan langsung berdasarkan rekomendasi (dan ditandatangani berdasarkan SK Kepala kantor wilayah Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara oleh H.Iwan Zulhami);
- 6) Setelah melaksanakan monitoring dan uji kelayakan dari tim pembimbing kepada calon pengawas di Kemenag Asahan, selanjutnya hasil tersebut di bawa (setelah difinalkan) ke kementerian agama pusat. Setelah masuk hasil dari proses perekrutan calon pengawas pendidikan di Kemenag Asahan selanjutnya akan diproses langsung di Kementerian Agama pusat;
- 7) Pembentukan Tim Penilai. Kementerian Agama pusat membentuk tim penilai angka kredit, hal ini dibentuk setelah masuknya surat hasil dari proses rekrutmen yang dilayangkan oleh Kanwil Kemenag-SU. dan pembentukan tim penilai ini terdiri dari 3 orang, yakni kepala bidang kepangkatan ASN, kepala bidang SDM dan kepala bidang monitoring dan evaluator;
- 8) Setelah dilaksanakannya administrasi di Kementerian Agama pusat, dan telah mendapatkan keputusan langsung dari kepala biro kepegawaian dan

ditandatangani oleh sekjen (Prof. Dr. Nurkholis Setiawan.M.Ag) dan Dirjen Kemenag Agama pusat atas nama menteri agama RI;

- 9) Setelah melalui mekanisme administrasi portofolio kelengkapan, berkas dikirimkan kembali ke Kanwil Kemenag-SU;
- 10) Pasca surat rekomendasi untuk dilanjutkan uji test kepada calon pengawas pendidikan, maka tim pembinaan karir pengawas Kanwil Kemenag-SU melayangkan surat hasil 'go forward' Kementerian Agama pusat untuk ditindaklanjuti oleh kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dan selanjutnya kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan (Dr.H.Hayatsyah.M.Pd) memanggil tim perekrutan;
- 11) Selanjutnya tim pembinaan karir pengawas madrasah memberikan pengetahuan tentang pengembangan karir pengawas kepada calon pengawas pendidikan Kemenag Asahan.
- 12) Pasca terpilihnya pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan salah seorang di antaranya adalah Sri Astuty.S.Pd.M.Pd di tahun 2018 selanjutnya mengikuti langkah kedua yakni melaksanakan pembuatan karya ilmiah dan karya inovatif.¹²⁶

Berdasarkan pada dokumentasi di atas. Maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa perekrutan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan melalui mekanisme perekrutan dilaksanakan melalui 12 mekanisme. Perekrutan yang pertama kali berdasarkan pada rekomendasi, kedua berdasarkan portofolio dan ketiga berdasarkan pada hasil tim monitoring dan evaluasi terhadap portofolio. Sistem rekrutmen di atas dilaksanakan juga berdasarkan pada kapasitas pengawas. Dalam hal ini kapasitas pengawas yang dibutuhkan sebanyak 30 pengawas untuk mengawasi sebanyak 690 madrasah. (seyogyanya, hal ini perbandingannya adalah skala 1: 10, jadi untuk 1 pengawas memonitoring 10 madrasah), akan tetapi karena kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) maka Kementerian Agama Kabupaten Asahan (setelah melalui mekanisme 12 langkah di atas) diambillah keputusan untuk mengangkat 12 pengawas

¹²⁶Dokumentasi perekrutan pengawas pendidikan di kementerian agama Kabupaten Asahan tahun 2018.

pendidikan. Adapun 12 pengawas pendidikan tersebut terdiri 10 pengawas muda, 1 orang pengawas madya dan 1 orang pengawas utama.

Sistem rekrutmen 12 langkah di atas berdasarkan pada kualifikasi calon pengawas, kemampuan calon pengawas, kompetensi calon pengawas, dan finansial calon pengawas. Kapasitas pengawas selain untuk skala di atas, juga dalam hal ini kapasitas pengawas dalam sisi internalnya adalah; (a) kualifikasi akademik, yang dibutuhkan di sini adalah atau yang diutamakan bagi tamatan sarjana Magister (S2) untuk syarat utama, walaupun ada juga yang didapatkan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini masih terdapat pengawas pendidikan yang berlatarbelakangkan sarjana (S1), (b) kemampuan calon pengawas pendidikan dilihat dari kemampuan paedagogiknya, kemampuan tentang bagaimana memonitoring madrasah melalui pengembangan *workshop* yang diadakan setiap dua tahun sekali bagi calon pengawas pendidikan khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, (c) Kompetensi calon pengawas diuji melalui beberapa catatan, termasuk catatan berdasarkan portofolio calon pengawas pendidikan yang diuji melalui tim penilaian pengawas atau tim sejawat, dan berikutnya adalah (d) finansial calon pengawas dibutuhkan karena pada intinya calon pengawas dalam hal ini mengikuti kegiatan-kegiatan mulai dari tingkat Propinsi sampai ke tingkat pusat dengan finansial sendiri.

Dari keempat kapasitas pengawas secara internal di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa pengembangan karir diawali dengan 12 langkah mekanisme di atas dan empat kapasitas calon pengawas pendidikan. maka kapasitas pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dipastikan melalui 12 mekanisme dan 4 kapasitas. Dari data awal yang peneliti dapatkan untuk calon pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan secara totalitas yang mengajukan diri sebelum dilaksanakannya penilaian oleh tim pembinaan Pokjawas sebanyak 5 orang. dari nama-nama 5 orang tersebut 3 di antaranya duduk sebagai kepala madrasah di tingkat Madrasah Negeri dan 2 di antaranya di tingkat Madrasah Swasta. Jadi pengangkatan calon pengawas kurun waktu 5 tahun terakhir terhitung dari tahun 2016 s/d 2021 sebanyak 5 orang yang lulus uji kelayakan berdasarkan portofolio di antaranya adalah atas nama Sri

Astuty.M.Pd. Isnaini.S.Pd. Umar Alza.M.Pd. Edi Aswani.M.Pd dan Fauziah Kirna Harahap.S.Pd.

Calon pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan pada berikutnya (12 mekanisme dan 4 kapasitas calon pengawas di atas) di lanjutkan dengan persiapan untuk proses pengangkatan dengan terlebih dahulu calon pengawas pendidikan mempersiapkan guna pengangkatan formal oleh kepala Kanwil Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara (H.Iwan Zulhami) di antaranya adalah:

- (1) Calon pengawas pendidikan di tingkat muda (yang akan diangkat) wajib memiliki sertifikat pendidik sebagai guru profesional, hal ini merupakan syarat mutlak dan utama dalam perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah tingkat menengah ke atas serta memiliki pengalaman kerja sebagai tenaga pendidik profesional minimum delapan (8) tahun dalam mata pelajaran pendidikan atau kepala madrasah dengan memiliki masa jabatan minimal 4 tahun. Artinya bahwa proses pengangkat pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini dilaksanakan dengan superior atau pengawasan yang ketat (pasca rekomendasi dari Kemenag Pusat untuk ditindak lanjuti) namun untuk pengawas pendidikan dilaksanakan di Kanwil Kemenag Sumatera Utara dan dilantik oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Utara (H.Iwan Zulhami) adapun pelantikan pengawas pendidikan pada tahun 2016 dilaksanakan oleh Ka.Kanwil Kemenag-SU (Dr.H..Tohar Bayoangin.M.Pd) dan pada tahun 2017-2018 dilanjutkan oleh Plt.Tengku H.Darmansyah.MM. dalam hal ini disebabkan Plt. Maka Dirjen Kemenag-RI Pusat melantik pengawas pendidikan Kemenag Asahan di Kantor Kanwil Kemenag-SU. Pelantikan pengawas pendidikan dari tahun 2016 s/d 2021 sebanyak 5 orang yang telah dilantik menjadi pengawas pendidikan di Kemenag Asahan.

- (2) Calon pengawas muda di satuan pendidikan di kementerian Agama Kabupaten Asahan berikutnya adalah (pendidikan di tingkat atas, artinya untuk tingkat Madrasah Aliyah yang dibinanya, artinya calon pengawas muda ini ditempatkan di satuan tingkat pendidikan atas yakni setingkat Aliyah, SMK, dan SMA) memiliki sertifikat pendidik sebagai tenaga pendidik profesional dengan pengalaman kerja 4 tahun (hal ini berlaku untuk pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan umum contohnya pengawas pendidikan agama Islam melalui POKJAWAS ditempatkan di sekolah negeri umum dan swasta yakni di tingkat SMA/MA dan SMK). Untuk kategori ini (calon pengawas muda) yang telah memenuhi syarat dan telah diterima menjadi pengawas muda setelah melaksanakan langkah pertama (hal ini sebagaimana peneliti jabarkan di atas).
- (3) Sementara untuk calon pengawas pendidikan di tingkat atas khususnya di madrasah aliyah (hal ini berlaku untuk calon pengawas muda pendidikan di tingkat satuan pendidikan umum contohnya pengawas pendidikan agama Islam melalui POKJAWAS ditempatkan di sekolah negeri umum dan swasta di tingkat SMK/MAK memiliki jam terbang mengajar selama 8 tahun dan pengalaman kerja sebagai kepala madrasah minimum 4 tahun).

Melalui tiga mekanisme persiapan pengangkatan calon pengawas muda di atas, merupakan fakta dan data peneliti temukan selama di lapangan observasi. Bahwa mekanisme pengangkatan (mekanisme bagi calon pengawas muda yang ditempatkan di satuan tingkat pendidikan dasar, tingkat pendidikan menengah, dan tingkat pendidikan atas). Setelah melalui 12 mekanisme perekrutan di atas, ditambah dengan 4 kapasitas calon pengawas tingkat muda dan tiga mekanisme persyaratan mutlak yang dilaksanakan dalam proses pengangkatan calon pengawas pendidikan tingkat muda, maka berdasarkan pada hasil observasi dokumentasi di atas bahwa setelah melaksanakan ketiga pra-syarat jabatan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah selanjutnya tahapan kedua adalah lulus seleksi pengawasan (hal ini setelah dilaksanakannya kelulusan seleksi

berkas atau biasa disebut dengan lulus verifikasi data). Verifikasi administrasi di atas disesuaikan kembali dengan prosedur pembuatan karya ilmiah, sebagai syarat utama. Jadi walaupun keberhasilan administrasi di atas sudah memenuhi unsur untuk diangkatnya menjadi pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, hal demikian bukan berarti kelulusannya berlaku begitu saja, ada proses selanjutnya, yakni berupa penulisan karya ilmiah sebagai syarat utama menuju tangga pengawas pendidikan. Perencanaan pengembangan pengawasan pendidikan ini berlaku untuk (dari tenaga pendidik profesional menuju pengawas), untuk pengawas muda ke pengawas madya akan ada lagi beberapa tahapan berikutnya.

Sebagaimana peneliti temukan pada data dokumentasi melalui proses mekanisme perekrutan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan di dapatkan bahwa (berdasarkan hasil dokumentasi dan hasil wawancara peneliti di Kemenag Kabupaten Asahan), hal ini diperkuat dengan data tabel (dokumentasi bagi calon pengawas muda, baik untuk tingkat satuan pendidikan dasar, menengah, atas dan di sekolah-sekolah umum), yakni sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 4
Eskatalasi Sistem Perekrutan Pengawas Pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dari Tahun 2016-2020

No	Berdasarkan Pada Sistem Rekrutmen	Fakta Mekanisme Perencanaan Perekrutan	Keterangan Kurangnya SDM		Keterangan Kurangnya Administrasi	
			Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Calon pengawas pendidikan yang telah mendapatkan angka kredit (hal ini setara dengan pangkat golongan PNS nya/minimal III B)	Dilaksanakan berdasarkan kurangnya SDM yang memadai, sehingga kebijakan perekrutan dan mekanisme dalam perencanaan digambarkan belum terpenuhinya syarat-syarat yang	YA		YA	

		mengarah pada PMA nomor 02 tahun 2012 tersebut				
2	Calon pengawas pendidikan yang telah memenuhi syarat minimal menjabat sebagai kepala madrasah 5 tahun terakhir	Belum terlaksananya secara optimal, walaupun masih tetap mengarah pada aspek peraturan menteri agama Nomor 31 tahun 2013, hal demikian dikarenakan dalam aspek perencanaannya kepala kantor kementerian agama Kabupaten Asahan mengambil kebijakan <i>local wisdom</i> namun demikian, kepala kantor kementerian agama Kabupaten Asahan tetap melaporkan aspek perencanaan perekrutan pengawas pendidikan ke KABID PENMAD Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dan diteruskan ke Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara	YA		YA	
3	Calon pengawas pendidikan yang telah menduduki jabatan sebagai kepala	Tidak melaksanakan dan tidak mengikuti peraturan menteri		Tidak		Tidak

	madrasah selama 3 tahun dan telah mengabdikan sebagai tenaga pendidik (guru) minimal 4 tahun terakhir	agama Nomor 16 tahun 2010 hal demikian disebabkan tidak berlakunya lagi PMA nomor 16 tahun 2010 tersebut, hal demikian karena terbitnya PMA Nomor 31 tahun 2013				
4	Peraturan Pemerintah (Menteri Pendidikan Nasional) nomor 147 tahun 2014	Belum melaksanakannya secara total, hal demikian karena Permendiknas nomor 147 tahun 2014 tersebut dalam aspek perencanaannya namun dalam aspek penilaian untuk masuk kategori di tingkat satuan pendidikan dasar dilaksanakan walaupun hanya sebatas <i>local wisdom</i> saja. namun pada proses akhirnya tetap mengacu pada legitimasi dari Kepala Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sumatera Utara	Ya		Ya	
5	Calon pengawas pendidikan yang telah mendapatkan angka kredit portofolio 700/11= 63,63 artinya minimal angka kredit yang dicapai calon	Melaksanakan peraturan menteri PAN RB Nomor 21 tahun 2010 dalam aspek perencanaannya, artinya kepala	Ya		Ya	

	<p>pengawas sebesar 63,63% hal ini bagi calon pengawas pendidikan yang lulus dari data perilaku calon pengawas kreatif</p>	<p>Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan melaksanakan Peraturan tersebut khususnya pada bab XI pasal 34 ayat (1), yakni dengan mematuhi pasal tersebut yang berbunyi: <i>“Pengawas madrasah muda, pangkat piñata, golongan ruang III/c sampai dengan pengawas sekolah utama, pangkat Pembina utama madya, golongan ruang IV/d dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka 5 tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat yang lebih tinggi”</i></p>				
6	<p>Calon pengawas pendidikan yang telah mendapatkan angka kredit (hal ini setara dengan pangkat golongan PNS nya/minimal III B dan telah menduduki jabatan sebagai kepala madrasah selama</p>	<p>Kemudian Melaksanakan peraturan menteri PAN RB Nomor 21 tahun 2010 dalam aspek perencanaannya, artinya kepala Kantor Kementerian</p>	Ya			Tidak

	kurun waktu 5 tahun terakhir	Agama Kabupaten Asahan melaksanakan Peraturan tersebut khususnya pada bab XI pasal 34 ayat (2), yakni dengan mematuhi pasal tersebut yang berbunyi: “ <i>Pengawas sekolah/madrasah utama, pangkat Pembina utama, golongan ruang IV/e, dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan/pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 tahun angkat kredit dari kegiatan tugas pokok</i> ”				
--	------------------------------	---	--	--	--	--

Eskatalasi sistem perekrutan atau peraturan yang menguatkan untuk diangkatnya pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan (sebagaimana data di atas) hal demikiana sesuai dengan apa yang termuat dalam implementasi PMA nomor 31 tahun 2013 di atas dan diperkuat dengan hasil pernyataan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Implementasi Peraturan Menteri Agama Nomor 31 tahun 2013 sebagaimana yang dilaksanakan di Asahan ini, merujuk pada upaya untuk meningkatkan mutu pengawas itu sendiri pak, Karenanya procedural yang kita lakukan adalah sesuai dengan mekanisme perencanaan, di antara mekanisme tersebut adalah pengawas madrasah harus sudah pernah mengabdikan menjadi guru selama masa 4 tahun (minimal) atau sederajat yang memiliki kualifikasi linieritas di bidangnya. Prosedural pengawasan pendidikan di madrasah melalui PMA nomor 31 tahun 2013 tersebut adalah meningkatkan pangkat dan jabatan fungsionalnya. Karena itu pak

bahwa syarat yang pertama untuk menjadi pengawas harus menjadi guru terlebih dahulu selama 4 tahun (hal ini juga kami di Kementerian Agama Asahan, sambil membuka buku program kerja Ka.Kemenag) bahwa hal tersebut bisa saja kami angkat jika dia tidak memenuhi unsur pra-syarat maka, bisa jadi selama 6 tahun baru kami angkat menjadi pengawas pak . Oleh karena itu dengan demikian bahwa proses pengangkatan pengawas pendidikan di lingkungan kementerian agama kita ini pak masih mengalami hambatan terlebih dengan terbitnya lagi keputusan menteri pendidikan nomor 147 tahun 2014”¹²⁷

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa proses perencanaan dalam perekrutan (dalam bentuk proseduralnya) terdapat beberapa kekurangan mekanismenya (procedural rekrutmennya) di antaranya sebagaimana dalam Peraturan Menteri Agama RI No. 16 tahun 2010 tentang pengawas pendidikan di antaranya adalah bahwa pengembangan karir pengawas pendidikan (yang dimaksud dengan pengembangan karir tersebut adalah dilakukan secara nasional oleh Direktorat Jenderal atau pejabat yang diberi tugas oleh menteri), itu artinya bahwa prosedural pengangkatan pengawas pendidikan diatur dalam PMA No. 16 tahun 2010. Pada intinya bahwa pengembangan karir pengawas pendidikan di satuan madrasah itu adalah untuk mempercepat kenaikan pangkat dan jabatan pengawas sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui pengumpulan angka kredit. Jenjang jabatan pengawas pendidikan mulai pengawas pertama (muda) sampai pada pengawas utama karena itu prinsip pengembangan karir pengawas pendidikan di satuan madrasah itu pada hakikatnya harus memenuhi unsur sebagai berikut, yakni: a) Persamaan hak, b) Transparansi, c) Objektif, d) Akuntabel dan harus e) Terukur.

Namun di sisi lain berdasarkan pada hasil petikan wawancara, dan dokumentasi di atas juga, peneliti menganalisis bahwa kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan juga (terbukti) menggunakan PMA nomor 13 tahun 2012 (padahal seharusnya mengikuti revisi PMA nomor 31 tahun 2013). Saat ini jumlah pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan berjumlah 13 orang (**terhitung sejak bulan Maret 2021**) yang terdiri dari

¹²⁷ Hayatsyah, wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kantor kepala, pada hari Senin tanggal 10 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

pengawas pendidikan muda sebanyak 1 orang, pengawas pendidikan madya berjumlah 11 orang dan pengawas pendidikan utama berjumlah 1 pengawas pendidikan. Dari 13 orang pengawas pendidikan tersebut (di Kementerian Agama Asahan) terdiri dari beberapa latar belakang pendidikan yang berbeda (itu artinya bahwa *background* pendidikannya atau latar belakang pendidikannya masih ada yang tidak sesuai dengan pengawas, contohnya sarjana ekonomi, sarjana hukum, kemudian diangkat menjadi pengawas pendidikan), padahal dalam PMA nomor 31 tahun 2013 ditambah dengan peraturan Menteri Pendidikan nomor 147 tahun 2014 terlihat jelas bahwa pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah baik di madrasah maupun di sekolah wajib berlatar belakang pendidikan meski tidak linearitas. Terlebih lagi peneliti (dalam observasi, wawancara dan dokumentasi) yang dipelajari dan dipahami bahwa ketua POKJAWAS sendiripun langsung diketuai oleh kepala kantor Kementerian Agama Asahan itu sendiri.

Hal di atas juga dibenarkan kembali oleh kepala seksi Pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

*“Mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan katakanlah di sini ya pak pengawas madrasah, proses atau mekanisme yang berjalan terkadang belum sesuai dengan PMA tersebut. Saya juga tidak tahu sebab saya diangkat menjadi Kasi Pendis di sini baru berjalan 4 tahun. Sementara 13 orang pengawas pendidikan di kementerian ini sebelum saya sudah diangkat mereka semua. Tapi intinya pak tugas dan pokok serta fungsi pengawas pendidikan setiap harinya tetap saya evaluasi. Jadi evaluasi tersebut bermacam-macam ada dari kualifikasi manajerialnya, kualifikasi supervisinya, kualifikasi kepribadiannya, kualifikasi supervisi akademiknya, dan kualifikasi sosialnya pak, kecuali kualifikasi pendidikannya, sebab ketika saya duduk di jabatan ini saya lihat latar belakang pendidikan pengawas pendidikan tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada”.*¹²⁸

Dari hasil petikan wawancara di atas, terlihat jelas bahwa mekanisme atau proses perekrutan pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan belum menyesuaikan dengan hasil keputusan revisi PMA No.31 tahun 2013 dan peraturan Menteri Pendidikan

¹²⁸Swastati Sagala, wawancara dengan kepala seksi pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Asahan, wawancara di ruangan kepala seksi, pada hari Kamis, pada tanggal 20 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 12.00 wib.

No.147 tahun 2014 tentang proses penyeleksian dan pengangkatan jabatan karir seorang pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan, baik di tingkat dasar (PAUD) sampai pada tingkat atas (MA) secara optimal.

Mekanisme perencanaan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan berdasarkan koridor Permen PAN RB nomor 21 tahun 2010 tentang pengawas pendidikan adalah dengan melihat angka kreditnya. Hal ini berdasarkan juga pada Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (1) yakni:

“Pengawas madrasah muda, pangkat piñata, golongan ruang III/c sampai dengan pengawas sekolah utama, pangkat Pembina utama madya, golongan ruang IV/d dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka 5 tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat yang lebih tinggi”.¹²⁹

Adapun Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (2) yakni:

“Pengawas sekolah/madrasah utama, pangkat Pembina utama, golongan ruang IV/e, dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan/pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 tahun angkat kredit dari kegiatan tugas pokok”.¹³⁰

Pengembangan karir melalui mekanisme perencanaan di atas, wajib dilaksanakan setiap Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Agama. Kementerian Agama Provinsi dan Kabupaten/Kotamadya harus melaksanakan sesuai dengan prosedural agar hal demikian dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan program kerja. Setiap pengawas pendidikan memperoleh kesempatan untuk mengumpulkan bahan-bahan yang mempunyai nilai angka kredit untuk kenaikan pangkatnya serta jabatannya. Mekanisme perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan (hal ini mekanisme tambahan dari yang sudah peneliti kaitkan sebelumnya), yakni:

- a. Pendataan jenjang dan golongan pengawas, kegiatan ini dilakukan oleh POKJAWAS (terlebih dahulu sebelum Ka.Kemenag memberikan

¹²⁹Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (1)

¹³⁰Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (2).

rekomendasi ke Ka.Kanwil Wilayah Provinsi Sumatera Utara), Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) berkoordinasi dengan Ka.Kemenag Asahan.

Pendataan jenjang dan golongan pengawas ini dilaksanakan merupakan salah satu prosedural untuk pengangkatan pengawas, terutama pengawas muda. Hal ini berdasarkan pada surat dari Penmad Kanwil Kemenag SU setelah kepala kantor kementerian agama Kabupaten Asahan menyurati (isi surat tersebut dapat dilihat di lampiran disertasi ini) surat tersebut berisikan permohonan dari Kemenag Asahan kepada Kanwil KemenagSU dalam hal ini adalah melalui Kabi Penmad atas nama H. Mustapid. MA. Yang ditembuskan kepada Ka. Kanwil Kemenag-SU (Drs. H. Syahrul Wirda. MM). jadi selain sistem rekrutmen yang telah peneliti sebutkan dan uraikan sebelumnya bahwa dari 690 madrasah yang harus diawasi oleh pengawas pendidikan di mana hal ini sistem rekrutmennya terbagi ke dalam tiga bagian, yakni;

a) Rekrutmen dari segi administrasi

Walaupun rekrutmen pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini salah satunya adalah calon pengawas wajib memiliki kompetensi akan tetapi proses, mekanisme atau sistem perekrutan yang utama adalah administrasinya, seperti;

1. Memiliki pangkat atau golongan III/c minimal, dalam hal ini pada periode tahun 2016-2020 calon pengawas muda dan sudah dinyatakan sah secara administrasi, kemudian saat ini juga sudah menduduki posisi pengawas pendidikan Kemenag Asahan sebanyak 4 orang, mereka terdiri dari; a) Sri Astuty.M.Pd. b) Ruslan Mediana Sinaga, c) Fauziah Kirna Harahap.S.Pd.Mi, dan d) Mardiah Ningsih. S.Pd.
2. Telah bertugas sebagai tenaga pendidik minimal 4 tahun dan telah bertugas menjadi kepala sekolah minimal 5 tahun. Adapun untuk pengangkatan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini yang tidak melalui mekanisme perekrutan sesuai dengan regulasinya,

yakni pengangkatan pengawas muda pada tahun 2018 atas nama ibu Sri Astuty. M.Pd, hal demikian dikarenakan kurangnya sumber daya manusia atau tenaga kepengawasan di Kemenag Asahan (hal ini diperkuat dalam lampiran disertasi).

3. Telah memiliki atau mengantongi pangkat dan golongan IV a (hal ini berjalan atau pengangkatannya pada tahun 2016 tidak ada lagi pengawas pendidikan yang memenuhi syarat) hal ini peneliti temukan dalam dokumentasi bahwa atas Nama Edi Aswani.S.Pd telah memiliki pangkat dan golongan IV a, sehingga pengangkatan beliau menjadi pengawas pendidikan di Kemenag Asahan dikarenakan tidak ada lagi pengawas yang memenuhi syarat seperti bapak Edi Aswani.S.Pd (hal ini dapat dilihat dilampiran disertasi mengenai pengangkatan atas nama bapak Edi Aswani.S.Pd menjadi pengawas muda pada waktu itu/tahun 2016).

b) Rekrutmen dari segi kompetensi

1. Telah mengikuti program diklat (pendidikan dan latihan) hal ini mengantongi atau telah memiliki sertifikat minimal sertifikat berstandar nasional dan bereputasi nasional, hal ini juga ditandai dengan TOT (Training of Trainer). Dalam dokumentasi yang peneliti temukan di Kemenag Asahan atas nama Bapak Umar. S.Ag. M.Pd telah memiliki 7 sertifikat nasional dan bereputasi nasional terutama sertifikat pendidikan dan pelatihan TOT (Training of Trainer).
2. Telah mengikuti program pembinaan dan pelatihan serta memiliki angka kredit sebanyak 25 tahun masa kerja (hal ini bagi pengawas pendidikan pada tingkat pengawas utama). Dalam dokumentasi yang peneliti temukan atas nama ibu Fauziah Kirna Harahap telah mengantongi 25 tahun masa kerja (arti dari 25 tahun masa kerja setara dengan memiliki angka kredit sebanyak 470 angka kredit peraih nilai dalam uji kompetensi kepengawasan yang diadakan

oleh balai pelatihan dan pendidikan kementerian agama pusat RI di balai diklat Medan dari tahun 2010-2019.

c) Rekrutmen dari segi kualifikasi

1. Telah memiliki angka kredit (telah mengajar dan telah memiliki sertifikat guru sebanyak 25 angka kredit) di antara yang memiliki ini adalah ibu Mardiah yang bertugas sebagai pengawas madrasah di tingkat Kecamatan Tanjung Alam (untuk rekrutmen ini dapat dilihat di lampiran disertasi).
2. Telah memiliki angka kredit (telah mengajar sebagai tenaga pendidik minimal 4 tahun dan menjadi kepala madrasah minimal 5 tahun) dalam hal ini yang peneliti temukan dalam dokumentasi adalah atas nama bapak Umar.S.Ag.M.Pd beliau diangkat menjadi pengawas pendidikan kemenag Asahan sejak tahun 2012 s/d sekarang. Kualifikasi tersebut di antaranya adalah;
 - (2a) Kualifikasi pendidik dalam mengajar di madrasah dan menjadi wali kelas pada madrasah yang diduduki minimal 5 tahun dalam hal ini yang telah lulus dalam kualifikasi tersebut adalah Ummisyah. S.Pd.I
 - (2b) Kualifikasi pendidik dalam mengajar di madrasah dan telah memiliki sertifikat pendidik (dalam hal ini terhitung atau minimal 5 tahun setelah menerima kualifikasi pendidik tingkat strata satu (S1) dalam hal ini pengawas tersebut adalah Ummisyah. S.Pd.I

Berdasarkan pada ketiga sistem rekrutmen di atas, maka kapasitas pengawas sesuai dengan jumlah atau intensitas rasio pengawas pendidikan di kementerian agama berdasarkan jumlah madrasah (hal ini sebagaimana peneliti uraikan sebelumnya berjumlah 690 madrasah) maka dari data jumlah madrasah 690 terdapat 13 pengawas yang mengawasi, mengontrol, membina, memberikan penyuluhan, memberikan supervisi pendidikan, memberikan pelayanan bantuan sebagai supervisor pengawas kepada 690 madrasah tersebut (termasuk di

antaranya mulai dari kepala madrasah sampai pada pembinaan siswa atau masyarakat belajar di 690 madrasah demikian).

- b. Rekapitulasi hasil pendataan. Kelompok Kerja Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Asahan merekap hasil pendataan jenjang/golongan pengawas dan diserahkan ke POKJAWAS Provinsi (jadi setelah melalui mekanisme perekrutan dari Kementerian Agama Asahan dilanjutkan ke Ka.Kemenag Asahan) barulah kemudian diajukan lagi ke Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sumatera Utara.

Rekapitulasi hasil pendataan melalui kelompok kerja pengawas kementerian agama Kabupaten Asahan dengan merekap hasil pendataan yakni pendataan mulai dari:

- a) **Pengalaman Mengajar**

Pengalaman mengajar ini minimal 10 tahun mendidik di instansi pendidikan baik yang DPK maupun yang bertugas di instansi pendidikan (dinas pendidikan, SK nya SK Kemenag namun mengajar di dinas pendidikan dalam hal ini pada mata pelajaran pendidikan agama Islam).

- b) **Pengalaman menjadi pemimpin madrasah**

Pengalaman menjadi kepala madrasah di kementerian agama Kabupaten Asahan dilaksanakan minimal 5 tahun menjadi kepala madrasah (hal ini termasuk di dalamnya atas nama Umar.S.Ag.M.Pd)

- c. Rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas pendidikan di tingkat Provinsi (Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sumatera Utara) merekap pendataan jenjang/golongan di tingkat Provinsi Sumatera Utara tersebut berdasarkan rekapitulasi pendataan dari tingkat Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

Rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas pendidikan di tingkat Provinsi (kementerian agama wilayah Provinsi Sumatera Utara) yang dimaksud di sini adalah setelah mendapatkan sertifikat sebagai tenaga ahli pendidik professional selama 5 tahun, menjadi guru minimal 4 tahun dan menjadi kepala madrasah selama 5 tahun dibuktikan dengan kelulusan dari

pendidikan dan latihan (Diklat) fungsional dan disertai dengan STTPP (Surat Tanda Tamat Pelatihan Pengawas), dalam hal ini yang sudah memiliki STTPP tersebut dimiliki oleh seluruh pengawas kemenag Asahan sebanyak 13 pengawas.¹³¹

- d. Pelaksanaan bimbingan sejawat. Tim pembimbing mendampingi para pengawas dalam pembinaan karir agar tercapai angka kredit sesuai yang dipersyaratkan.

Pelaksanaan bimbingan sejawat yang dimaksud di sini adalah bimbingan karir dan bukan bimbingan jabatan. Sebagai secara structural pengawas merupakan tangan kanan dari kasi penmad atau dikatakan sebagai tenaga ahli yang diutus oleh Kasi Penmad dalam membantu urusan administrasi madrasah sebanyak 690 madrasah se-Kabupaten Asahan. Karena itulah pelaksanaan bimbingan sejawat yang dimaksud dalam hal ini adalah bimbingan untuk mendapatkan layanan dan penyuluhan kepada madrasah binaannya nantinya.

- e. Pembentukan tim bimbingan sejawat. Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi membentuk tim pembimbing yang beranggotakan pengawas utama.

Pembentukan tim bimbingan sejawat ini dilakukan guna menyeleksi dokumen-dokumen syarat kelayakan yang dilampirkan atau yang diajukan oleh calon pengawas kepada pengawas utama dalam hal ini pengawas utama langsung dipimpin oleh kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan (Dr. H. Hayatsyah, M.Pd) dimana beliau langsung ketua Pokjawas. Adapun tim sejawatnya adalah ibu Fauziah Kirna Harahap. Hal ini peneliti lakukan **triangulasi** atau uji *snowbowling* kepada tiga pengawas pendidikan (satu kepala kantor sekaligus ketua pokjawas, satu pengawas utama dan calon pengawas disertai dengan penguatan oleh pernyataan kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Asahan), hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala kantor kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni;

¹³¹Dokumentasi Rekrutmen Pengawas Kemenag Asahan tahun 2014 s/d 2019.

"Implementasi Peraturan Menteri Agama Nomor 31 tahun 2013 sebagaimana yang dilaksanakan di Asahan ini hal ini menjadi sistem rekrutment, kemudian melihat kapasitas pengawas, apakah layak atau tidaknya dia menjadi pengawas di sini, maka kemenag Asahan merujuk pada upaya untuk meningkatkan mutu pengawas itu sendiri pak, Karenanya procedural yang kita lakukan adalah sesuai dengan mekanisme perencanaan, di antara mekanisme tersebut adalah pengawas madrasah harus sudah pernah mengabdikan menjadi guru selama masa 4 tahun (minimal) atau sederajat yang memiliki kualifikasi linieritas di bidangnya. Prosedural pengawasan pendidikan di madrasah melalui PMA nomor 31 tahun 2013 tersebut adalah meningkatkan pangkat dan jabatan fungsionalnya. Karena itu pak bahwa syarat yang pertama untuk menjadi pengawas harus menjadi guru terlebih dahulu selama 4 tahun (hal ini juga kami di Kementerian Agama Asahan, sambil membuka buku program kerja Ka.Kemenag) bahwa hal tersebut bisa saja kami angkat jika dia tidak memenuhi unsur pra-syarat maka, bisa jadi selama 6 tahun baru kami angkat menjadi pengawas pak . Oleh karena itu dengan demikian bahwa proses pengangkatan pengawas pendidikan di lingkungan kementerian agama kita ini pak masih mengalami hambatan terlebih dengan terbitnya lagi keputusan menteri pendidikan nomor 147 tahun 2014".¹³²

Sementara itu dari pernyataan kepala seksi pendidikan madrasah adalah sebagai berikut:

"Proses perencanaan pengembangan jabatan karir bagi guru (hal ini sebagai mekanismenya, sebagai sistem rekrutmentnya, dan dilihat dari segi kapasitasnya bahwa yang telah diseleksi dari tahap awal untuk menjadi pengawas muda (pengawas muda maksudnya bukan orangnya yang muda, tapi pengawas perdana, selama ini diakan guru pak baru kemudian menjadi pengawas itulah yang disebut dalam kementerian agama pengawas muda.) setelah melewati proses selektif administrative berikutnya adalah syarat melengkapi berkas seperti proses penilaian karya tulis ilmiah sebagai dasar untuk memperkuat program perencanaan pengembangan jabatan karir seorang pengawas madrasah pak, oleh karena dengan demikian maka untuk menciptakan program selektif verifikasi data, di antaranya adalah karya tulis ilmiah begitu pak ".¹³³

¹³² Hayatsyah, wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kantor kepala, pada hari Senin tanggal 10 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

¹³³ Suwastati Sagala, wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Asahan, wawancara di ruangan KASI PENDIS, pada hari Rabu tanggal 5 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 12.00 wib.

Kemudian lebih lanjut peneliti melakukan tes wawancara dengan pengawas muda yang pada waktu itu beliau diangkat menjadi pengawas muda pada tahun 2017, yakni;

*“Sebagaimana yang dilontarkan oleh kepala kemenag Asahan sekaligus ketua Pokjawas dan kepala seksi pendidikan madrasah kemenag Asahan bahwa sistem rekrutmen calon pengawas pada saat saya akan diangkat menjadi pengawas tidak melalui mekanisme yang dijalankan artinya kalau guru minimal 4 tahun dan bersertifikat selama 4 tahun benar, namun saya tidak menjadi kepala madrasah, pengangkatan saya dari mekanisme lain, yakni karena kurangnya SDM maka saya dilibatkan dalam penulisan karya tulis Ilmiah sebagaimana yang dikatakan oleh ibu Swastati Sagala bahwa sistem perekrutan pengawas saya murni dari penulisan karya tulis ilmiah”.*¹³⁴

Pernyataan di atas peneliti sesuaikan kembali dengan hasil pernyataan pengawas utama yakni dengan ibu Fauziah Kirna Harahap, yakni;

*“Sistem rekrutmen calon pengawas atas nama ibu Sri Astuty dilaksanakan melalui hasil penulisan karya tulis Ilmiah’ hal tersebut dilaksanakan melihat kurangnya personalia pengawas pendidikan di lingkungan kemenag Asahan yang menaungi 690 madrasah di 24 Kecamatan se-Kabupaten Asahan. Dan beliau diangkat menjadi pengawas pada tahun 2017 s/d sekarang, hal itu dilakukan setelah melalui beberapa tahapan-tahapan mulai dari seleksi administrasi atau pemberkasan dan melalui mekanisme di luar peraturan PMA nomor 31 tahun 2013”*¹³⁵

Berdasarkan pada uji **triangulasi** atau uji **snowboling** di atas maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa sistem perekrutan atau mekanisme pengangkatan calon pengawas pendidikan di Kemenag Asahan pada tahun 2017 terdapat perbedaan di mana mekanisme pengangkatan yang diuraikan oleh kepala kantor Kemenag Asahan berdasarkan pada mekanisme PMA nomor 31 tahun 2013, dan sama dengan pernyataan oleh kepala seksi Penmad Kemenag Asahan oleh Ibu Swastati Sagala, akan tetapi di sisi lain (hasil dari petikan wawancara dengan pengawas utama Ibu Fauziah Kirna Harahap dan calon pengawas muda waktu itu ibu Sri

¹³⁴Sri Astuty, wawancara dengan pengawas muda satuan pendidikan tingkat madrasah golongan pengawas muda, di ruangan POKJAWAS, pada hari Rabu tanggal 12 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

¹³⁵ Fauziah Kirna Harahap, wawancara dengan pengawas pendidikan utama di ruangan POKJAWAS, Pada hari jumat, tanggal 6 Maret 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib

Astuty mengatakan bahwa sistem perekrutan dilaksanakan dikarenakan keterbutuhan 690 madrasah yang dibina sementara waktu itu masih 12 pengawas pendidikan, maka SDM nya lah yang menjadi hal utama mengapa diperlukan pengawas di Kemenag Asahan tersebut, ini artinya bahwa sistem perekrutan yang tidak dilakukan sesuai mekanisme atau procedural yang dilihat dari segi regulasi PMA nomor 31 tahun 2013 atau artinya tidak melaksanakan PMA demikian terutama pada poin ke 4 yakni mengenai calon pengawas telah menduduki posisi sebagai kepala madrasah minimal 5 tahun, ini artinya bahwa peneliti juga melihat sisi kelemahan dari PMA demikian, yakni tidak dicantumkannya sanksi apa, teguran apa??apakah bersifat penekanan? Apakah bersifat penindakan tegas yang berupa pelanggaran kode etik dan lain sebagainya, tidak dicantumkan dalam PMA tersebut, sehingga sistem rekrutmennya bisa saja menjadi *local wisdom* atau peraturan itu menjadi *background of standing out* dan bukan menjadi *background of standing for*. Atau arti kata lain dari kalimat bahasa Inggris itu adalah hanya sebatas ikon atau logo semata tidak menjadi pedoman atau petunjuk dasar dalam penekanan yang bisa saja ada sanksi pelanggaran kode etik di dalamnya.

Dalam hal ini juga peneliti membagi (apa yang menjadi hasil temuan atau uji *triangulasi* di atas) bahwa apa yang dilaksanakan oleh kepala Kemenag Asahan sekaligus ketua Pokjawas dan pengawas utama, calon pengawas muda dan kepala seksi Pendidikan Madrasah (Penmad) Kemenag Asahan terbagi ke dalam dua bagian, yakni:

a. Secara Teoretis berbasis *Local Wisdom*

Secara teoretis berbasis *local wisdom* yang dimaksud adalah kebijakan di tangan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam hal ini menggunakan kebijakan *local wisdom*, hal tersebut dilakukannya mengingat dan menimbang kurangnya SDM yang ada di wilayah atau di bawah lingkungannya. Karena itu sistem perekrutan sebenarnya di luar dari peraturan menteri agama Nomor 31 tahun 2013, akan tetapi pertimbangan dari peraturan yang membolehkan

untuk perekrutan dikarenakan kurangnya sumber daya manusia, maka dipilihlah *local wisdom* demikian guna meningkatkan rasio pengawas pendidikan dengan madrasah binaan se Kabupaten Asahan sejumlah 690 madrasah.

b. Secara Praktis berbasis *Objective Power*

Secara praktis berbasis *objective power* adalah bahwa kebijakan *local wisdom* yang dilakukan oleh kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah dengan mengingat keterbutuhan madrasah sebanyak 690 yang mesti dinaungi oleh pengawas pendidikan, sehingga *the objective power* digunakan untuk menopang keterbutuhan madrasah binaan kemenag Asahan tersebut.

- f. Pembentukan tim pengembangan karir pengawas pendidikan dilaksanakan untuk memberikan arahan dan bimbingan sesuai (ilmu dan pengetahuan) mengenai pengembangan karir pengawas pendidikan tersebut.
- g. Pembentukan forum kolaborasi pengawas tingkat Nasional yang difasilitasi oleh Kementerian Agama Kabupaten dan Wilayah Provinsi untuk mengembangkan karya ilmiah dan karya inovatif lainnya.
- h. Pembentukan tim penilai. Kementerian Agama wilayah Provinsi Sumatera Utara membentuk tim penilai angka kredit.

Sistem rekrutmen di atas (mekanisme perekrutannya ada 8 mekanisme) maka hal demikian sesuai dengan dokumentasi kapasitas pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Asahan di bawah ini (berdasarkan tabel), yakni;

Tabel 4
Kapasitas Pengawas Pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dari Tahun 2016-2020

No	Kecamatan	Tingkat MIN/MIS	MTsN/MTsS	MAN/MAS
1	Aek Song-Songan	10	12	4
2	Bandar Pulau	2	12	2
3	Rahuning	10	11	8
4	Kisaran Barat	8	7	19
5	Kisaran Timur	7	8	18

6	Air Joman	12	18	12
7	Rawang Panca Arga	17	18	19
8	Sei Kepyang	12	7	18
9	Meranti	19	10	11
10	Simpang Empat	20	12	3
11	Teluk Dalam	12	2	7
12	Pulau Rakyat	8	7	2
13	Buntu Pane	8	18	3
14	Bandar Pasir Mandoge	3	18	6
15	Sei Dadap	7	8	3
16	Sei Kepyang Barat	8	8	17
17	Sei Kepyang Timur	8	7	12
18	Pulo Bandring	8	12	11
19	tinggi Raja	3	8	3
20	Setia Janji	6	7	10
21	Simpang Empat	2	18	3
22	Silau Laut	3	3	8
23	Aek Kuasan	4	4	5
24	Air Batu	10	13	21
25	Aek Ledong	3	4	3
Jumlah		210	252	228

Berdasarkan pada hasil wawancara, dokumentasi serta observasi peneliti di atas selama 6 bulan lebih, terdapat sekolah atau madrasah di tingkat pendidikan dasar (MIN/MIS) sebanyak 210 madrasah di 25 Kecamatan se-Kabupaten Asahan, kemudian pada tingkat pendidikan menengah (MTs Negeri dan MTs Swasta di 25 Kecamatan se-Kabupaten Asahan sebanyak 252 madrasah, sementara itu di tingkat pendidikan menengah ke atas (MAS dan MAN) di 24 Kecamatan se-Kabupaten Asahan sebanyak 228 madrasah. Dari data-data tersebut (berdasarkan dokumentasi) maka kapasitas yang dibutuhkan untuk (jumlah secara seluruhnya yakni 690 madrasah). Sementara dari data jumlah pengawas di Kementerian agama Kabupaten Asahan sejumlah 13 pengawas. Maka dari dokumentasi ini dapat dianalisis bahwa jumlah rasionya adalah 0,04% artinya bahwa untuk satu orang pengawas saja sudah mengawasi sebanyak 53 madrasah lebih, itu artinya dari kapasitas atau jumlah pengawas untuk (1 pengawas mengawasi 53 madrasah) tidaklah sebanding, seharusnya 1 pengawas untuk 10

madrasah. Rasio pengawas untuk 690 madrasah di 25 Kecamatan se-Kabupaten Asahan tidak sebanding dengan apa yang diharapkan, itu artinya (peneliti menganalisis) bahwa berdasarkan tingkatan rasio tidaklah sebanding, sebab baik itu peraturan menteri aparaturnya Negara dan birokrasi serta menteri pendidikan dan kebudayaan dan menteri agama belum mengikat bagaimana jumlah kapasitas satu pengawas untuk berapa jumlah madrasah yang diawasi, kemudian jumlah kapasitas yang dimaksud adalah jumlah maksimum yang diawasi.

Hal di atas menjadi titik kelemahan juga dalam tubuh peraturan atau ketidakhadirannya regulasi kemendikbud, menag, dan men PAN ARB dalam legitimasi menetapkan kapasitas jumlah pengawas untuk satu, dua, tiga atau lebihnya jumlah madrasah yang harus diawasinya. Berdasarkan hal demikian juga seharusnya:

Delapan mekanisme atau jalur pengangkatan pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilakukan dalam bentuk administratif (berdasarkan pada hasil observasi peneliti di lapangan) dan hasil administratif yang dihimpun melalui pengamatan oleh peneliti dan hal ini sejalan dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

*“Terima kasih pak atas kedatangannya di kantor kami (sambil mempersilahkan duduk di kantor beliau), kemudian melanjutkan pembicaraan. Berdasarkan pada hasil pertanyaan bapak tadi mengenai prosedural pengangkatan pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Asahan ini pak. Kami telah melaksanakan rumpun jabatan karir pengawas melalui beberapa tahapan mekanisme. Mekanisme pertama dari pra-syarat kelayakan. Kelayakan tersebut melalui mekanisme dasar, yakni memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c. kemudian berusia setinggi-tingginya 55 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas pendidikan. Kemudian memenuhi kompetensi sebagai pengawas pendidikan di satuan pendidikan, hal ini juga dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan bisa juga melalui pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan terutama ya...di satuan pendidikan di madrasah kementerian agama Asahan ini pak ”.*¹³⁶

¹³⁶Hayatsyah, wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kantor kepala, pada hari Senin tanggal 10 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

Berdasarkan hasil petikan wawancara dan dokumentasi di atas serta peneliti juga melampirkan hasilnya pada bukti di lampiran sesuai dengan yang dimaksud adalah yakni hasil jawaban dari kepala kantor yakni telah dilaksanakan berdasarkan kurangnya SDM yang memadai, sehingga kebijakan perekrutan dan mekanisme dalam perencanaan digambarkan belum terpenuhinya syarat-syarat yang mengarah pada PMA nomor 02 tahun 2012 tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa jabatan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah dilaksanakan melalui beberapa tahapan (hal ini merupakan bentuk dari perencanaan pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah secara administratif) artinya bahwa pra-syarat dasar adalah 3, yakni: a) setidaknya-tidaknya memiliki minimum pangkat atau golongan III/c, b) setelah mendapatkan jabatan karir sebagai pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah minimal atau setinggi-tingginya berumur 55 tahun sejak diangkat menjadi pengawas, itu artinya bahwa pangkat III/c telah menduduki usia maksimal 55 tahun, c) memenuhi kompetensi sebagai pengawas pendidikan dan pernah melaksanakan latihan fungsionalitas sebagai pengawas pendidikan, artinya bahwa selain umur dan pangkat juga harus lulus dalam uji kompetensi fungsionalitas sebagai pengawas (itu artinya setelah mendapatkan kedudukan jabatan karir di satuan pendidikan madrasah, maka tidak serta tidak mendapatkan uji kompetensi, akan tetapi tetap mendapatkan uji kompetensi sebagai kelayakan mendapatkan pangkat untuk duduk di jabatan pengawas pendidikan).

Setelah melaksanakan ketiga pra-syarat jabatan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah selanjutnya tahapan kedua adalah lulus seleksi pengawasan (hal ini setelah dilaksanakannya kelulusan seleksi berkas atau biasa disebut dengan lulus verifikasi data). Seleksi pengawasan kelulusan data administrasi tersebut meliputi:

(a) Lulus seleksi pengawas

Kelulusan seleksi pengawas sebagai bagian dari perencanaan pengawasan pengembangan karir pendidikan di satuan pendidikan madrasah ini direncanakan sebagai syarat untuk proses tahap kedua setelah selesai seleksi berkas (secara verifikasi data, baik data awal sampai data akhir).

Proses seleksi awal pengawasan tersebut merupakan bukti telah mengikuti dan lulus dari pendidikan dan latihan (DIKLAT) fungsional calon pengawas pendidikan di tingkat dasar dengan dibuktikannya (mengajukan syarat administratif berupa STTPP atau Surat Tanda Tamat Pelatihan Pengawas. Kelulusan seleksi pengawas ini berlaku di tingkat satuan pendidikan madrasah tingkat dasar yakni PAUD dan MI

- (b) Kelulusan seleksi pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan tengah dan pendidikan atas

Kualifikasi (hal ini merupakan bagian dari perencanaan pengembangan pengawas pendidik di satuan pendidikan madrasah tingkat menengah pertama (MTs) dan sekolah menengah ke atas. Adapun pra-kualifikasi syarat secara administratif tersebut adalah:

- (4) Pengawas pendidikan di tingkat menengah memiliki sertifikat pendidik sebagai guru profesional, hal ini merupakan syarat mutlak dan utama dalam perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah tingkat menengah ke atas serta memiliki pengalaman kerja sebagai tenaga pendidik profesional minimum delapan (8) tahun dalam mata pelajaran pendidikan atau kepala madrasah dengan memiliki masa jabatan minimal 4 tahun
- (5) Kemudian pendidikan di tingkat atas memiliki sertifikat pendidik sebagai tenaga pendidik profesional dengan pengalaman kerja 4 tahun (hal ini berlaku untuk pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan umum contohnya pengawas pendidikan agama Islam melalui POKJAWAS ditempatkan di sekolah negeri umum dan swasta yakni di tingkat SMP/SMA).
- (6) Sementara untuk pengawas pendidikan di tingkat atas khususnya di madrasah aliyah (hal ini berlaku untuk pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan umum contohnya pengawas pendidikan agama Islam melalui POKJAWAS ditempatkan di sekolah negeri umum dan swasta di tingkat SMK/MAK memiliki jam terbang mengajar selama

8 tahun dan pengalaman kerja sebagai kepala madrasah minimum 4 tahun.

Berdasarkan pada hasil observasi dokumentasi di atas bahwa setelah melaksanakan ketiga pra-syarat jabatan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah selanjutnya tahapan kedua adalah lulus seleksi pengawasan (hal ini setelah dilaksanakannya kelulusan seleksi berkas atau biasa disebut dengan lulus verifikasi data). Verifikasi administrasi di atas disesuaikan kembali dengan prosedur pembuatan karya ilmiah, sebagai syarat utama. Jadi walaupun keberkasan administrasi di atas sudah memenuhi unsur untuk diangkatnya menjadi pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, hal demikian bukan berarti kelulusannya berlaku begitu saja, ada proses selanjutnya, yakni berupa penulisan karya ilmiah sebagai syarat utama menuju tangga pengawas pendidikan. Perencanaan pengembangan pengawasan pendidikan ini berlaku untuk (dari tenaga pendidik professional menuju pengawas), untuk pengawas muda ke pengawas madya akan ada lagi beberapa tahapan berikutnya.

Perencanaan pengawasan pengembangan karir pengawas (dalam kategori yang akan dijadikan sebagai pengawas dari tenaga pendidik bertransformasi ke pengawas), maka harus membuat karya ilmiah. Proses penilaian karya ilmiah tersebut berdasarkan tabel di bawah ini:

Tabel 5
Data Prilaku Pengawas Kreativitas

No	Prilaku Pengawas Kreatif	Hasil sebelum diberi materi inti
1	Memiliki gagasan-gagasan baru dan dikombinasikan dari pengalaman masa lalu yang dihubungkan dengan situasi sekarang	60
2	Melihat suatu persoalan sebagai tantangan untuk menunjukkan kemampuan diri	65

3	Memikirkan alternative solusi/tindakan yang tidak dilakukan oleh orang-orang pada umumnya	61
4	Tidak takut untuk mencoba hal-hal baru	65
5	Mau belajar mempergunakan cara, teknik dan peralatan baru	67
6	Tidak takut dicemoohkan atau digunjing atau disepelekan oleh orang lain karena berbeda dari kebiasaan	65
7	Tidak malu bertanya berbagai informasi pada sesuatu hal yang dianggap menarik	60
8	Toleran terhadap kegagalan dan frustrasi	67
9	Tidak cepat puas terhadap hasil yang diperoleh	60
10	Melakukan suatu aktivitas secara lebih efektif, efisien, dan produktif	66
11	Melakukan sesuatu berdasar pada integrasi, kejujuran, menjunjung tinggi sistem nilai, dan bertujuan positif	64
Total rata-rata		$700/11=63,63$

Perencanaan pengawasan pengembangan karir pengawas (dalam kategori yang akan dijadikan sebagai pengawas dari tenaga pendidik bertransformasi ke pengawas), dengan membuat karya ilmiah. Proses penilaian karya ilmiah di atas (berdasarkan pada data perilaku pengawas kreativitas sebelum diberi materi), maka berikutnya adalah data perilaku pengawas kreativitas setelah diberi materi sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 6
Data Perilaku Pengawas Kreativitas

No	Perilaku Pengawas Kreatif	Hasil sesudah diberi materi inti
1	Memiliki gagasan-gagasan baru dan dikombinasikan dari pengalaman masa lalu yang dihubungkan dengan situasi sekarang	70
2	Melihat suatu persoalan sebagai tantangan untuk	72

	menunjukkan kemampuan diri	
3	Memikirkan alternative solusi/tindakan yang tidak dilakukan oleh orang-orang pada umumnya	75
4	Tidak takut untuk mencoba hal-hal baru	70
5	Mau belajar mempergunakan cara, teknik dan peralatan baru	72
6	Tidak takut dicemoohkan atau digunjing atau disepelekan oleh orang lain karena berbeda dari kebiasaan	70
7	Tidak malu bertanya berbagai informasi pada sesuatu hal yang dianggap menarik	73
8	Toleran terhadap kegagalan dan frustrasi	78
9	Tidak cepat puas terhadap hasil yang diperoleh	68
10	Melakukan suatu aktivitas secara lebih efektif, efisien, dan produktif	70
11	Melakukan sesuatu berdasar pada integrasi, kejujuran, menjunjung tinggi sistem nilai, dan bertujuan positif	72
Total rata-rata		790/11=71,81

Perencanaan pengembangan pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Asahan di atas, maka dapat dipahami bersama (berdasarkan pada kriteria penilaian dari Karya Tulis Ilmiah di atas) maka terdapat beberapa gagasan-gagasan baru dan dikombinasikan dari pengalaman masa lalu yang dihubungkan dengan situasi sekarang. Memiliki peningkatan sebesar (rata-rata 70-60) =10.

Hal di atas berdasarkan hasil petikan wawancara dengan kasi pendidikan Islam di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Proses perencanaan pengembangan jabatan karir bagi guru yang telah diseleksi dari tahap awal untuk menjadi pengawas muda (pengawas muda maksudnya bukan orangnya yang muda, tapi pengawas perdana, selama ini diakan guru pak baru kemudian menjadi pengawas itulah yang disebut dalam kementerian agama pengawas muda.) setelah melewati proses selektif administrative berikutnya adalah syarat melengkapi berkas seperti proses penilaian karya tulis ilmiah sebagai dasar untuk

*memperkuat program perencanaan pengembangan jabatan karir seorang pengawas madrasah pak ” oleh karena dengan demikian maka untuk menciptakan program selektif verifikasi data, di antaranya adalah karya tulis ilmiah begitu pak ”.*¹³⁷

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa karya tulis ilmiah merupakan syarat mutlak di samping telah mengikuti proses seleksi administrasi dan seleksi uji fit dan *proper-test* nya. Berdasarkan hasil wawancara bersama dengan Kasi Pendis Kementerian Agama Asahan, bahwa ada beberapa upaya yang dilakukan Kasi Pendis untuk pengangkatan pengawas pendidikan (hal ini dalam bentuk eksplisit dari penerapan implisit syarat dan ketentuan yang sudah dinyatakan lulus berkas), di antara upaya tersebut adalah:

- 1) Melakukan upaya kegiatan pembinaan kinerja (kinerja yang dimaksud di sini adalah prestasi yang dicapai oleh guru bertransformasi menjadi pengawas, sebab profesionalitas tenaga pendidik itu sangat menentukan profesionalitasnya nanti setelah menjadi pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah), karenanya upaya Kasi Pendis Kementerian Agama Kabupaten Asahan juga berupaya memasukkan kegiatan pembinaan tersebut dalam anggaran biaya operasional secara berkala.
- 2) Melakukan upaya monitoring dan evaluasi kepada pengawas muda, madya dan utama yang dilakukan secara berkala dan mengedepankan sistem *reward* atau prestasi kerja
- 3) Melakukan upaya program secara rutin melalui kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang peningkatan kompetensi akademik pengawas yang professional
- 4) Melakukan upaya dorongan dan memfasilitasi pengawas untuk terus berpartisipasi dalam kegiatan kepengawasan.

Keempat upaya pengembangan pengawas pendidikan oleh Kasi Pendis Kemenag Asahan di atas merupakan bagian dari perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan baik dari tingkat RA sampai ke tingkat MA. Berdasarkan

¹³⁷Suwastati Sagala, wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Asahan, wawancara di ruangan KASI PENDIS, pada hari Rabu tanggal 5 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 12.00 wib.

hasil petikan wawancara di atas juga peneliti menganalisis bahwa pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah (baik di tingkat dasar, menengah dan atas) dilaksanakan dalam rangka kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya (jadi ada dua dalam konteks ini pertama pangkat, kedua jabatan fungsionalnya) kedua unsur tersebut melekat di dalamnya mengenai kemampuan profesionalitas dan penampilan kinerjanya. Pengembangan karir pengawas pendidikan itu sangat penting setelah ditetapkan peraturan menteri PAN RB Nomor 21 tahun 2010 tentang pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah tentang angka kreditnya pada bab XI pasal 34 ayat (1) yakni untuk pengawas muda itu golongan III/c sampai golongan III/d, untuk pengawas madya itu golongan IV/a sampai golongan IV/b, sedangkan pengawas utama itu golongan IV/c sampai golongan IV/e, namun perlu ditekankan di sini bahwa untuk golongan (yang sudah mencapai golongan IV/d) dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka waktu 5 tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi. Pada ayat (2) yang lain dituliskan bahwa “pengawas utama, pangkat Pembina utamanya adalah golongan IV/e dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan atau pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 angka kredit dari kegiatan tugas pokok.

Pengembangan jabatan karir bagi pengawas di tingkat satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan juga berupaya untuk membantu para pengawas dalam kenaikan pangkatnya melalui pengumpulan angka kredit jabatan fungsional. Kenaikan pangkat dan jabatannya itu harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya sebagai pengawas profesional. Pengembangan tersebut dilakukan agar kenaikan pangkat dan jabatan pengawas bisa tepat waktu. Hal ini juga sejalan dengan pernyataan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan yang menyatakan bahwa pengembangan profesional guru dapat menjadikan dirinya menjadi pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah Kementerian Agama, yakni:

“Berdasarkan pada peraturan menteri PAN RB Nomor 21 tahun 2010 tentang pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah tentang angka kreditnya pada bab XI pasal 34 ayat (1) yakni untuk pengawas muda itu golongan III/c sampai golongan III/d, untuk pengawas madya itu golongan IV/a sampai golongan IV/b, sedangkan pengawas utama itu golongan IV/c sampai golongan IV/e, namun perlu saya tekankan lagi di sini pak bahwa untuk golongan (yang sudah mencapai golongan IV/d) dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka waktu 5 tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.

Kemudian dilanjutkan dengan hasil petikan wawancara berikutnya;

“Pada ayat (2) yang lain dituliskan bahwa “pengawas utama, pangkat Pembina utamanya adalah golongan IV/e dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan atau pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 angka kredit dari kegiatan tugas pokok, hal tersebut dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, akan tetapi pada pelaksanaannya kami mengalami kendala di antaranya adanya kebijakan (local wisdom) dari wilayah Provinsi Sumatera Utara dalam hal ini adalah Kanwilnya, kendala tersebut juga dilatar belakangi oleh beberapa faktor di antaranya juga adalah SDM di sini pak ”¹³⁸

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara, dokumentasi (hal ini terlihat pada daftar lampiran-lampiran) di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa pengembangan jabatan karir bagi pengawas di tingkat satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan berupaya untuk membantu para pengawas dalam kenaikan pangkatnya melalui pengumpulan angka kredit jabatan fungsional. Kenaikan pangkat dan jabatannya itu harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya sebagai pengawas profesional. Pengembangan tersebut dilakukan agar kenaikan pangkat dan jabatan pengawas bisa tepat waktu. Hal ini juga sejalan dengan pernyataan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan yang menyatakan bahwa pengembangan profesional guru dapat menjadikan dirinya menjadi pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah Kementerian

¹³⁸Hayatsyah, wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kantor kepala, pada hari Senin tanggal 10 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

Agama berdasarkan pada peraturan menteri PAN RB Nomor 21 tahun 2010 tentang pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah tentang angka kreditnya pada bab XI pasal 34 ayat (1) yakni untuk pengawas muda itu golongan III/c sampai golongan III/d, untuk pengawas madya itu golongan IV/a sampai golongan IV/b, sedangkan pengawas utama itu golongan IV/c sampai golongan IV/e, kemudian untuk golongan (yang sudah mencapai golongan IV/d) dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka waktu 5 tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi. Pada ayat (2) yang lain dituliskan bahwa “pengawas utama, pangkat Pembina utamanya adalah golongan IV/e dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan atau pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 angka kredit dari kegiatan tugas pokok, hal tersebut dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, akan tetapi pada pelaksanaannya dalam hal ini adalah Kanwilnya, kendala tersebut juga dilatar belakangi oleh beberapa faktor di antaranya juga adalah SDM

Hal tersebut tentu menjadi perhatian besar bahwa mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah dari catatan observasi, dokumentasi dan wawancara didapat mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan tidak lagi mempedomani pada Peraturan Menteri Agama No.31 tahun 2013 dan Peraturan MenPAN RB No. 21/2010 dan peraturan Menteri Pendidikan No.147 tahun 2014 tentang proses penyeleksian dan pengangkatan jabatan karir buktinya dari guru ada langsung menjadi pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

Delapan (8) mekanisme atau jalur pengangkatan pengawas pendidikan di atas merupakan delapan hal pokok yang dijalani sesuai dengan mekanismenya (hanya sebatas territorial) hal di atas dikarenakan terdapat kendala di Kementerian Agama Kabupaten Asahan yang belum cukup dan belum memumpuni dari segi Sumber Daya Manusianya (SDM).

Dari beberapa pendapat dan hasil penelitian awal yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir pengawas pendidikan sangat

penting karena hal ini mempengaruhi kepada peningkatan kualitas dan pencapaian pada tujuan dan arah pendidikan. Pengawas pendidikan sebagai salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan perlu diberikan materi pengembangan karir terkait dengan kompetensi yang harus dimiliki dalam menjalankan dan mengoptimalkan tugas kepengawasannya. Ini berarti bahwa pengembangan karir terkait dengan kompetensi pengawas pendidikan harus dilaksanakan untuk mendukung pelaksanaan atau menyelenggarakan pendidikan.

Pengembangan karir pengawas madrasah ditandai dengan kenaikan pangkat dan atau jabatan pengawas madrasah. Pengembangan karir kepangkatan dan jenjang jabatan pengawas madrasah sebagaimana penulis uraikan di halaman sebelumnya. Pengembangan karir, kepangkatan dan jenjang jabatan pengawas madrasah didasarkan pada atau atas persoalan angka kredit. Dan angka kredit pengawas madrasah ini dapat dikumpulkan dari rincian kegiatan pengawas madrasah yang meliputi unsur dan sub unsur sebagai berikut;

a. Unsur utama

Unsur utama ini berkenaan dengan pendidikan, pendidikan yang dimaksud adalah; 1) mengikuti pendidikan dengan bukti berupa gelar/ijazah, 2) Mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) fungsional calon pengawas madrasah dengan bukti surat berupa Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) dan 3) Mengikuti diklat fungsional pengawas madrasah dengan bukti berupa STTPP. Kemudian unsur utama berikutnya adalah pengawas akademik dan manajerial yang meliputi; (1) penyusunan program, (2) Pelaksanaan program, (3) Pengevaluasiannya, (4) pembimbingan dan melatih guru profesional, dan (5) Pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. Dan unsur utama berikutnya adalah pengembangan profesi, meliputi; (1.a) penyusunan karya tulis ilmiah, (2.b) Pembuatan karya inovatif dan (3.c) Penerjemahan/penyaduran buku dan atau karya ilmiah di bidang pendidikan formal/kepengawasan.¹³⁹

Penunjang tugas pengawas madrasah juga meliputi; a) Peran sebagai penyaji atau peserta dalam seminar/lokakarya di bidang pendidikan formal

¹³⁹Umi Muzayanah, *Kualitas*, h. 269-280.

terutama pada kepengawasan madrasah, b) menjadi anggota sebuah organisasi profesi, c) menjadi anggota tim penilai angka kredit jabatan fungsional pengawas madrasah, d) pelaksanaan kegiatan pendukung pengawasan madrasah, e) Mendapat penghargaan/tandajasa dan f) memperoleh gelar/ijazah yang sesuai dengan bidang yang diampuninya.

Untuk memudahkan pemahaman tentang jumlah angka kredit yang akan diperoleh pengawas madrasah (sebagai bentuk angka kredititas pengawas, hal ini penulis tekankan bahwa pada aspek ini menjadi titik dasar dalam pengembangan pengawas madrasah di madrasah tersebut) baik itu yang diperoleh dalam aspek manajerialnya maupun akademisnya. Sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 6
Rekapitulasi Angka Kredit Pengembangan Karir Pengawas Madrasah
Setiap Jenjang pertahunnya

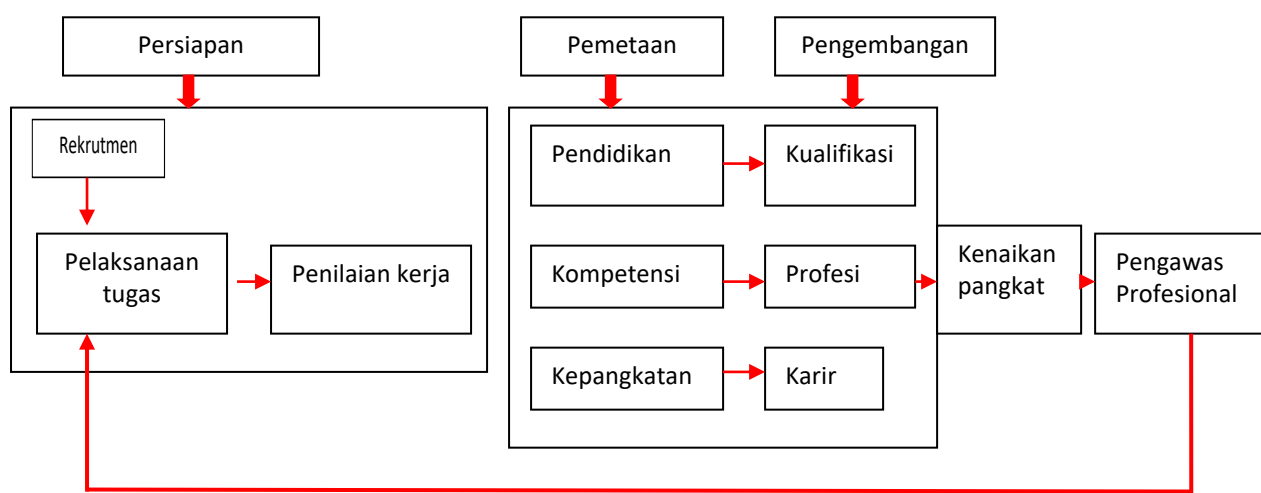
No	Satuan Hasil	Pengawas Madrasah			dasar Pemberian Angka Kredit
		Muda	Madya	Utama	
1	Program Pengawasan	0,6	0,9	1,2	kualitas dan kesesuaian sistematika dan isi dokumen
2	laporan pembinaan guru dan kepala madrasah	5,6	6,0	8,0	jumlah guru dan kepala madrasah yang dibina
3	laporan pemantauan pelaksanaan 8 SNP	6,0	9,0	12,0	jumlah madrasah yang dipantau
4	Laporan penilaian kinerja guru dan etos kerjanya serta kepala madrasah	4,0	6,0	8,0	jumlah guru dan kepala madrasah yang dinilai
5	laporan evaluasi hasil pelaksanaan pengawasan tingkat kota/kabupaten maupun provinsi	3,0	4,5	6,0	jumlah program pengawasan yang dievaluasi
6	laporan evaluasi hasil pelaksanaan pengawasan tingkat kota/kabupaten dan provinsi	-	-	0,8	kualitas dan kesesuaian sistematika, dan kesesuaian isi dokumen pelaporan
7	program bimbingan dan pelatihan profesionalitas guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/ MGBK	0,3	0,45	0,6	kualitas dan kesesuaian sistematika, dan kesesuaian isi
		6,0	9,0	9,0	

	dan sejenisnya				dokumen program
8	laporan pembimbingan pelatihan profesionalitas di KKG/MGMP/MGBK dan kepala madrasah di MKKS/KKKS	-	0,75	1,0	frekuensi kegiatan (minimal 6 kali)
9	laporan bimbingan dan pelatihan kepala madrasah tentang pengelolaan madrasah	0,6	0,9	1,2	jumlah program pembimbingan dan pelatihan
10	laporan evaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru dan kepala madrasah	-	0,75	1,0	frekuensi kegiatan dan sasaran pembimbingan dan pelatihan
11	laporan pembimbingan pengawas madrasah muda, dan madya	-	-	2,0	frekuensi kegiatan dan sasaran pembimbingan dan pelatihan
12	pembimbingan guru dan kepala madrasah dalam penelitian tindakan kelas	10*)	10*)	10*)	frekuensi kegiatan dan sasaran pembimbingan dan pelatihan
13	pelaksanaan kepengawasan madrasah di daerah khusus				
jumlah		26,1	38,25	50,8	

Berdasarkan pada uraian dan tabel di atas, bahwa pelaksanaan pengawasan (pengembangan karir pengawas itu sendiri) baik itu secara akademik dan manajerialnya, memberikan kontribusi yang banyak dalam pencapaian angka kredit yang dibutuhkan oleh seorang pengawas madrasah dalam kenaikan pangkat dan jabatannya. Dengan demikian pelaksanaan (pengembangan karir tersebut) berdasarkan pada pelaksanaan tugas pokok pengawas madrasah akan berimplikasi pada pengembangan karir pengawas madrasah itu sendiri, jadi jelaslah dari tabel di atas, sebagaimana penulis uraikan secara tabel di atas, bahwa pengembangan karir pengawas madrasah baik dari aspek manajerialnya dan akademiknya, membutuhkan angka kredit batas minimal (sebagaimana dalam tabel di atas) menjadi acuan sangat penting bagi pengawas madrasah baik itu yang akan

diangkat dan yang sudah diangkat (dalam hal ini dilantik secara formalitas dalam jabatan dan fungsinya sebagai pengawas madrasah).¹⁴⁰

Mekanisme (atau sistem rekrutmen) perencanaan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan juga dilakukan melalui disain (gambar) di bawah ini;



Gambar 1: Mekanisme Pengembangan Karir Pengawas Pendidikan di Satuan Madrasah

Keterangan gambar sesuai dengan TUPOKSI

5. Kelompok kerja pengawas (POKJAWAS)
6. Pusdiklat/ Balai diklat dan perguruan tinggi
7. Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kabupaten atau Kotamadya
8. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Berdasarkan pada pemetaan di atas, mulai dari persiapan, pemetaan dan pengembangan karir pengawas pendidikan di satuan madrasah juga berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 (hal ini perlu peneliti kaitkan, agar terlihat benang merah komparasi atau perbedaan antara

¹⁴⁰Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah/Madrasah dan Angka Kreditnya (Jakarta: Kemenag PAN dan RB), h. 1-20.

PMA dan PERMENDIKNAS tentang mekanisme pengembangan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan). Berdasarkan pada persiapan, pemetaan dan pengembangan karir pengawas pendidikan di satuan madrasah di atas, hal demikian dilaksanakan untuk peningkatan profesi.

Peningkatan profesi pengawas di Kemenag Asahan dilaksanakan melalui beberapa peningkatan di antaranya adalah:

1. Beasiswa pemerintah pusat (sentralitas)

Beasiswa dari Kementerian Agama Pusat untuk mengikuti pendidikan program sarjana pada Perguruan Tinggi Negeri dan Perguruan Tinggi Swasta. Beasiswa diprioritaskan kepada pengawas pendidikan muda (pengawas pendidikan di tingkatan muda ini dilaksanakan untuk peningkatan jabatan karirnya menuju pengawas pendidikan di tingkat madya dan utama), oleh karena dengan demikian, maka pengawas pendidikan di tingkat dasar seperti PAUD atau PIAUD dan MI dalam hal ini pengawas pendidikan diwajibkan untuk mencapai kualifikasi sarjana (S1). Program beasiswa ini dilaksanakan secara bertahap, sehingga dalam kurun waktu 5 tahun ke depan semua pengawas pendidikan yang belum sarjana bisa menempuh pendidikan program sarjana. Pada tahap pertama pengawas pendidikan di Kementerian Agama khususnya di Kabupaten Asahan diberikan beasiswa yakni seorang pengawas yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Berusia maksimal 48 tahun
- b) Telah berpengalaman sebagai pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan (baik tingkat dasar sampai tingkat atas) selama (minimal 3 tahun)
- c) Berpendidikan minimal diploma
- d) Menyatakan sanggup menyelesaikan program sarjana maksimal 5 semester (yang dikatakan 5 semester di sini adalah bila indeks kumulatif nilai atau IPK/indeks prestasi kumulatifnya mencapai 240 sks)
- e) Diprioritaskan yang bertugas di daerah terpencil atau daerah perbatasan atau daerah rawan bencana

- f) Menunjukkan kemauan dan motivasi untuk mengikuti pendidikan
- g) Pangkat dan golongan minimal III/c dan maksimal IV/a

Berdasarkan pada **Peningkatan profesi pengawas di Kemenag Asahan** dilaksanakan melalui beberapa peningkatan di antaranya adalah mengenai **beasiswa pemerintah pusat (sentralitas)** di atas (hal ini berdasarkan dokumentasi peneliti yang didapatkan pada edisi tahun 2012-2019), maka hal demikian sejalan dengan hasil dokumentasi yang peneliti observasi di antaranya adalah sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 6
Peningkatan Profesionalisme Guru Kementerian Agama Kabupaten Asahan

No	Nama	Program Studi Pendidikan	Nama Universitas	Tahun Tamat	Keterangan
1	Umar. S.Ag.M.Pd	Teknologi Pendidikan	UNIMED	2006	Beasiswa pendidikan non Subsidi
2	Sri Astuty. S.Pd.M.Pd	Pendidikan Matematika	UMN	2019	Beasiswa pendidikan non subsidi
3	Firza Kirana Harahap.M.Pd	Pendidikan Matematika	UMN	2015	Beasiswa Pendidikan non Subsidi
4	Edi Aswani. S.Pd.	Pendidikan Bahasa Indonesia	UMN	2005	Beasiswa pendidikan Non Subsidi
5	Ummisyah.M.Pd	Pendidikan Bahasa Indonesia	UNIMED	2014	Beasiswa pendidikan non subsidi

Peningkatan profesi pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan terutama pada peningkatan pendidikan strata S1 s/d S2 merupakan peningkatan profesi pengawas pendidikan untuk peningkatan karir serta peningkatan kualitas madrasah yang dibina. Hal yang dimaksud dengan beasiswa pendidikan non subsidi di sini adalah tawaran pendidikan untuk strata dua (S2) diberikan keterangan pendidikan dan mendapatkan izin belajar,

kemudian setelah menamatkan dua tahun pada masa jenjang pascasarjana selama masa pendidikan tersebut dihitung dan diganti dengan biaya pendidikan yang digelontorkan melalui kementerian agama pusat sebesar 20% dari totalitas biaya yang dikeluarkan pada masa pendidikan yang dia tempuh.

Hal di atas (berdasarkan dokumentasi peningkatan profesi pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan) merupakan peningkatan profesi pendidikan pengawas ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, hal di atas sesuai dengan hasil pernyataan salah seorang pengawas pendidikan yang menerima beasiswa non subsidi sebesar 20%, yakni:

*“Pada tahun 2017 s/d 2019 saya kuliah di UMN mengambil jurusan pendidikan matematika dengan mendapatkan beasiswa non subsidi, hal ini saya ambil jalan pendidikan strata dua (S2) pascasarjana untuk peningkatan profesi pengawasan pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dan Alhamdulillah telah mendapatkan gelar magister di UMN pada tahun 2019”.*¹⁴¹

Berdasarkan pada petikan wawancara di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa peningkatan profesi pendidikan pengawas pendidikan di kementerian agama Asahan merupakan capaian dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan terutama pada pendidikan kepengawasan kementerian agama Asahan. Peningkatan profesi pendidikan kepengawasan pendidikan pada strata dua (S2) tingkat magister baik di UNIMED dan UMN merupakan profesi peningkatan kualifikasi akademik.

Peningkatan profesi pendidikan pengawas di kementerian agama Kabupaten Asahan merupakan pengangkatan, penguatan, serta layanan dalam meningkatkan mutu dan kualitas sebagai layanan jabatan karir di Kementerian Agama sebagaimana hal ini juga dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, namun akan tetapi ketujuh poin dalam pemberian (syarat mutlak) bagi pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikannya masing-masing dan sudah memenuhi unsur persyaratan, keberlakuan itu adalah bagi pengawas pendidikan yang sudah dinyatakan lulus dalam seleksi data, verifikasi data, dan sudah diuji

¹⁴¹Sri Astuty, wawancara dengan pengawas muda satuan pendidikan tingkat madrasah golongan pengawas muda, di ruangan POKJAWAS, pada hari Rabu tanggal 12 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

kelayakannya (fit and proper testnya). Hal ini sejalan dengan pernyataan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

*“Bantuan pemberian dana pendidikan dari Kementerian Agama pusat pak itu bagi pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan baik dari tingkat dasar sampai atas yang sudah dinyatakan berhasil dalam proses seleksi data, verifikasi data, dan sudah mencapai tingkat hasil ujian yang dilakukan berdasarkan uji kompetensi melalui fit and proper test pak, oleh karena itu di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini pak dalam aspek jabatan karir itu bermula dari kualifikasi dan kompetensi guru dan sudah layak dijadikan sebagai pengawas pendidikan”.*¹⁴²

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara, dokumentasi dan data-data dilampiran berdasarkan juga pada lampiran di kisi-kisi pertanyaan yang peneliti lampiran di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa jabatan karir di tingkat pengawas pendidikan khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini dilaksanakan melalui peningkatan profesi kepengawasan pendidikan (dalam hal ini adalah kualifikasi pendidikan, kualifikasi tenaga profesional dalam bidang pendidikan). Artinya bahwa proses untuk diangkat menjadi pengawas pendidikan dilalui melalui beberapa fase atau tingkatan (level) yang secara kontinuitas menghantarkan pada beberapa komponen dasar dalam jabatan karirnya sebagai pengawas, di antaranya adalah komponen mengikuti regulasi pemerintah untuk setiap calon pengawas pendidikan berproses pada kepangkatan dan pangkat pangkat di masing-masing satuan pendidikannya.

Hal ini dibuktikan kembali dari (beberapa dokumentasi peneliti temukan) bahwa peningkatan profesi pengawas dilaksanakan dalam dua jalur, yakni;

a) Pendistribusian beasiswa non subsidi dan

b) Pendistribusian pangkat dan golongan sampai tingkat III/c

Pendistribusian beasiswa non subsidi sebagaimana peneliti uraikan sebelumnya sejumlah 5 pengawas yang mendapatkan (hal tersebut tertuang dalam tabel 6 di atas) hal ini sejalan dengan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang penerima distribusi beasiswa non subsidi tersebut (sebesar 20%) yakni:

¹⁴²Hayatsyah, wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kantor kepala, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

*“Bantuan atau distribusi beasiswa non subsidi sebesar 20% yang digunakan oleh calon pengawas dan sudah menjadi pengawas merupakan bentuk dari peningkatan profesi pengawas, dan peningkatan profesi pengawas tersebut terbagi ke dalam dua bagian yakni distribusinya dengan financial dan distribusinya berdasarkan pemberian pangkat sampai pada tingkat III/c, hal demikian dilakukan guna meningkatkan profesi pengawas pendidikan demi terwujudnya pengembangan karir pengawas sampai dengan target masa pencapaian pensiunnya adalah IV/e, walaupun saat ini pengawas pendidikan di Kemenag Asahan yang golongan tersebut belum ada”.*¹⁴³

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa distribusi beasiswa non subsidi dengan distribusi pangkat dan golongan agar bisa mencapai maksimal ketika pension mencapai pangkat dan golongan IV/e. hal inilah setelah dicermati bersama (oleh peneliti) bahwa peningkatan profesi pendidikan bagi pengawas di Kemenag Asahan merupakan peningkatan profesi kualifikasi pendidikannya, kualifikasi kompetensinya dan kualifikasi karakternya.

2. Izin Belajar Untuk Pendidikan Lanjutan

Izin belajar untuk pendidikan lanjutan, baik untuk program sarjana maupun program pascasarjana, dikeluarkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Fasilitas yang diberikan adalah penggunaan waktu untuk belajar sehingga dapat meninggalkan tugas kepengawasannya. Sedangkan semua pembiayaan ditanggung oleh pengawas yang bersangkutan. Perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan direncanakan menggunakan prosedural perencanaan yang telah diamanatkan melalui PMA dengan nomor 02 tahun 2012, kemudian dilanjutkan dengan melibatkan Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013 (edisi revisi yang ditanda tangani oleh Surya Darma Ali). Berdasarkan pada Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013 tersebut dilanjutkan dalam implementasinya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Implementasi PMA tersebut dalam mekanisme perencanaan pengawas berupa izin belajar untuk pendidikan lanjutan itu dilaksanakan sebagai

¹⁴³Edi Aswani, wawancara dengan pengawas pendidikan di satuan pendidikan tingkat madrasah atas, golongan pengawas madya, di ruangan POKJAWAS, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

bentuk mekanisme pengangkatan pengawas tingkat muda ke pengawas tingkat madya. Hal ini sejalan dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas madya, yakni:

*“Terima kasih pak telah datang ke kantor kami, sambil mempersilakan peneliti untuk duduk. Begini pak sesuai dengan hasil pertanyaan bapak mengenai jenjang karir pengawas dari pengawas tingkat muda ke tingkat madya, ada beberapa kriteria yang harus dilaksanakan oleh pengawas tingkat muda ke pengawas tingkat madya, di antaranya atau salah satunya pak yakni izin belajar untuk pendidikan tingkat lanjutan, misalnya pak dari sarjana ke pascasarjana, dari tingkat pascasarjana ke tingkat program doktoral, namun pak jabatan karir kami ini di sini sebagai pengawas pendidikan, baik dari tingkat muda, madya dan utama tetap sama-sama mengikuti mekanismenya pak walaupun yah.....(sambil menghela nafasnya) bahwa kalau dia tidak mendapatkan atau melanjutkan pendidikannya dari sarjana ke pascasarjana kemudian dari pascasarjana ke tingkat program doktoral maka jabatan karirnya sebagai pengawas pendidikan akan mentok pada golongannya saja pak, tentulah itu dihitung masa kerjanya, masa pengabdianya kepada Negara dan masa lamanya beliau mendapatkan prestasi, baik prestasi akademik maupun non-akademik”.*¹⁴⁴

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa izin belajar untuk pendidikan lanjutan di atas, merupakan syarat (syarat yang dimaksud adalah syarat dependen atau syarat mengikat, sebab pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan minimal tamat dari sekolah pascasarjana artinya pengawas itu mendapatkan gelar (Magisternya) di jenjang pendidikan strata dua (S2). Program peningkatan kualifikasi pendidikan ini yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan sebagai bagian dari salah satu mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan di territorial Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dalam 2 pendekatan, yakni, pendekatan secara *bottom up* dan pendekatan secara *top down*. Pendekatan *top down* ini dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Asahan sekaligus sebagai mekanisme lanjutan pasca terpilihnya pengawas pendidikan, kemudian mendapatkan jabatan dari pengawas muda ke tingkat pengawas madya, juga merupakan bentuk aplikasi fungsional peningkatan

¹⁴⁴Marhamah, wawancara dengan pengawas madya tingkatan satuan pendidikan atas, di ruangan POKJAWAS, pada hari Jumat tanggal 14 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

kompetensi pengawas dalam meningkatkan seluruh rangkaian peningkatan kualifikasinya, kemudian menginformasikan ke semua pengawas melalui Kanwil Kemenag Provinsi ke Kementerian Agama Kabupaten. Sedangkan pendekatan secara *bottom up* adalah Kementerian Agama Kabupaten Asahan mendata dan mengusulkan ke Kanwil, lalu diteruskan ke Kementerian Agama pusat agar menjadi bahan penyusun program peningkatan kualifikasi pengawas.

Proses pengembangan jabatan karir pengawas muda (dalam mekanismenya pasca pengangkatan dari kepala madrasah ke pengawas pendidikan) di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan oleh beberapa tahapan (hasil ini berdasarkan hasil dokumentasi periode 2010-2015 dan 2015-2020), yakni:

- (1) Pemetaan pengawas pendidikan berdasarkan pada (di tingkat) Kantor Kementerian Agama Kabupaten, pemetaan tersebut dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik pengawas pendidikan yang mencakup: pendidikan terakhir, pangkatnya dan golongannya serta usianya juga, pengalaman kerja sebagai pengawas, jenis kelamin, jumlah madrasah binaannya, serta alamat tinggal.
- (2) Pendataan pengawas madrasah yang berminat melanjutkan pendidikan pada program pascasarjana
- (3) Pengusulan nama-nama pengawas madrasah kepada direktorat Jenderal Pendidikan Islam atau kepada pemerintah Kabupaten Asahan (hal ini dilakukan karena adanya otonomi daerah Kabupaten Asahan) untuk diusulkan mendapatkan beasiswa pendidikan program sarjana, dan bantuan biaya pendidikan baik untuk program sarjana maupun pada program pascasarjana bahkan sampai pada program doktoral
- (4) Kerjasama Kementerian Agama dengan Direktorat jenderal pendidikan Islam dengan perguruan tinggi agar proses pendidikan bagi para pengawas madrasah yang diberikan beasiswa pemerintah pusat (sentralisasi)
- (5) Kantor kementerian Agama Kabupaten Asahan memonitor dan meminta laporan kemajuan studi pengawas pendidikan kepada perguruan tinggi

setiap semesternya. Jika tidak menunjukkan kemajuan atau progress maka diberikan peringatan lisan dan atau tertulis.¹⁴⁵

Berdasarkan pada lima poin proses pengembangan jabatan karir pengawas muda (dalam mekanismenya pasca pengangkatan dari kepala madrasah ke pengawas pendidikan) di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan oleh beberapa tahapan (hasil ini berdasarkan hasil dokumentasi periode 2010-2015 dan 2015-2020) di atas sejalan dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas tingkat madya, yakni:

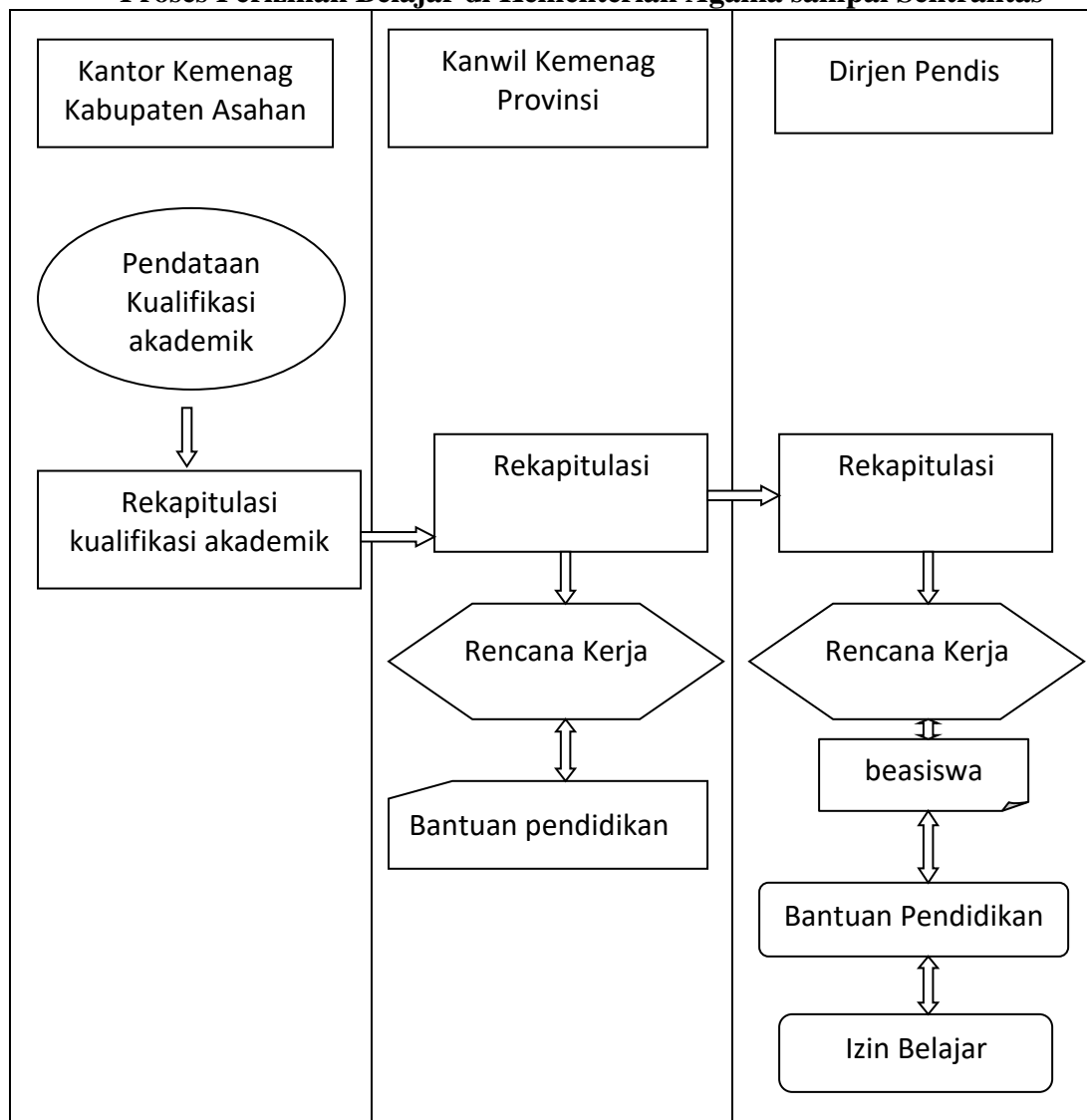
*“Terima kasih atas pertanyaan bapak tadi mengenai bagaimana mekanisme pengangkatan pengawas muda ke pengawas tingkat madya....jadi pak ,,,,sebagaimana yang saya alami, bahwa proses pengangkatan jabatan karir saya sebagai pengawas Alhamdulillah....sebagai pengawas madya dan sudah berjalan 4 tahun ini pak,,,,,bahwa pendidikan dari program sarjana ke program pascasarjana dan Alhamdulillah saya sudah S2 yang saya alami dalam pelaksanaannya bahwa mekanisme untuk pengangkatan calon pengawas tingkat muda ke tingkat madya harus menjalani pendidikan, hal demikian karena untuk melihat sejauh mana kualifikasi pengawas pendidikan di masing-masing tingkatan pendidikan di teritorial kami pak ”.*¹⁴⁶

Berdasarkan hasil petikan wawancara di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa pengangkatan pengawas muda ke madya salah satu syaratnya bukan satu-satunya adalah program pascasarjan melalui pendidikan dengan izin belajar selama masa pendidikan dianggap tidak mengemban amanah untuk melaksanakan tugasnya sebagai pengawas pendidikan, hal tersebut dikarenakan sedang berlangsung masa pendidikannya dan dianggap sebagai izin belajar bukan cuti belajar. Proses izin belajar dalam rangka peningkatan kualifikasi pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan berdasarkan pada bagan di bawah ini:

¹⁴⁵Dokumentasi peningkatan kualifikasi pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan periode 2015-2020

¹⁴⁶Mardiah Ningsih, wawancara dengan pengawas madya tingkat TK/RA/SD/MI, di ruangan POKJAWAS, pada hari pada hari Jumat tanggal 14 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

Bagan 1
Proses Perizinan Belajar di Kementerian Agama sampai Sentralitas



Berdasarkan pada bagan di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan oleh peneliti bahwa proses pengangkatan dari pengawas muda sebagai layanan jabatan karir ke pengawas madya dilalui oleh tahap pendidikan, di antaranya adalah mengambil program pendidikan strata satu (S1) bagi yang sudah mendapatkan diploma IV kemudian melanjutkan program pendidikan pascasarjana (S2) bagi yang sudah menyelesaikan sarjananya, hal demikian merupakan bentuk peningkatan kualifikasi pendidikan pengawas pendidikan.

Berdasarkan pada observasi peneliti di lapangan terhitung mulai bulan Nopember 2019 s/d bulan Juni 2020 selain mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan sebagai jabatan karir di kementerian Agama Kabupaten Asahan di lain itu ada hal lain yang menjadi mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan sebagai jabatan karir.

Perencanaan dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut dilaksanakan dalam 6 poin, yakni: 1) Perencanaan atau upaya dalam rekrutmen dan pendidikan dan latihan (Diklat) pengawas, 2) Perencanaan dalam bidang penilaian angka kredit pengawas, 3) Perencanaan dalam bidang penilaian kinerja pengawas, 4) Perencanaan dalam bidang beban kerja pengawas, 5) Perencanaan dalam bidang pola pembinaan pengawas, dan 6) Perencanaan dalam bidang kelompok kerja pengawas.

Enam poin atau enam elemen dasar (upaya dalam pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama) tersebut merupakan jabaran dari Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013, kemudian bentuk 6 poin tersebut dilaksanakan dalam kurun waktu 2015-2020.

Perencanaan pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, dan sosial. Harapan perencanaan yang sudah dimuat dalam program pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama tersebut dilaksanakan demikian berdampak pada mutu pendidikan madrasah dan pendidikan agama Islam di sekolah dan madrasah binaan. Pengembangan jabatan karir dilaksanakan oleh POKJAWAS (hal ini dilaksanakan oleh POKJAWAS sebab kepala Kantor Kementerian Agama Asahan juga sebagai ketua POKJAWAS). Pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di satuan tingkat madrasah (baik dari tingkat dasar sampai atas) pada tingkat muda dan madya serta utama dilaksanakan oleh beberapa perencanaan yang matang di antaranya adalah:

- 1) Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan ini merupakan program wajib (dalam proses perencanaan) dan merupakan aktivitas pengawas pendidikan yang dilaksanakan melalui pembelajaran dengan melibatkan nara sumber untuk berbagai gagasan dan keahlian melalui kegiatan-kegiatan berbasis kelompok baik dalam skala besar atau kecil. Hal-hal yang dikaji melalui diklat (pendidikan dan pelatihan) dapat berupa eksplorasi teori, pemodelan atau pendemonstrasian keterampilan, simulasi praktik baik, pemberian balikan terhadap kinerja, atau *coaching* dan *mentoring* di tempat kerja. Dalam rangka optimalisasi pembinaan, pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan pendekatan *in service learning*, *on the job learning*, dan *in service learning*. Ketiga pendekatan dalam pendidikan dan pelatihan tersebut menggunakan sistem tatap muka, peserta dikumpulkan pada suatu tempat dan diberi bimbingan atau informasi oleh narasumber, serta diakhiri dengan penyusunan rencana tindak lanjut. Pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan disusun dengan baik dan benar, hal ini juga diklat dikumpulkan kembali untuk mempresentasikan laporan kegiatan yang dilakukan melalui pendekatan pendekatan *in service learning*, *on the job learning*, dan *in service learning* tersebut.

2) Pembimbingan sejawat

Pembimbingan sejawat dalam perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan merupakan tugas pokok dan fungsi pengawas yang ditujukan bagi pengawas muda kurang dari 3 tahun (terhitung sejak pengangkatannya menjadi pengawas). Mentoring dilaksanakan oleh pengawas utama (golongan IV/d atau IV/e), dan bila tidak ada maka dibina oleh pengawas yang golongannya berada setingkat di bawahnya. Pendampinga terutama difokuskan pada pelaksanaan tugas kepengawasan di madrasah dan PAI di sekolah. Melalui pendampingan diharapkan pengawas pratama dan pengaws muda memperoleh keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pokok kepengawasan. Pendampingan pengawas dilaksanakan dengan melaksanakan tugas kepengawasan di satuan

pendidikan madrasah minimal satu semester. Hal ini direncanakan sebagai bagian dari pemantapan dan pendelegasian layaknya pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan dapat berjalan dengan baik dan terukur. Pengawas utama selain mengarahkan tugas-tugas pokok pengawas madrasah yang menjadi bimbingannya juga memberikan penilaian terhadap kemajuan dan prestasi pengawas yang didampinginya. Kelebihan dan kekurangan pengawas bimbingannya didiskusikan dan dipecahkan bersama-sama. Pengawas pratama (pengawas pratama adalah jabatan karir dari kepala madrasah ke pengawas muda, artinya pengawas pratama ini adalah masa jabatan yang diangkat kurang dari 3 tahun pasca pengangkatannya menjadi pengawas pendidikan). Pengawas pratama dan pengawas muda dilatih dan dibimbing membuat program kerja kepengawasan, metode dan teknik melaksanakan program pengawasan serta menilai keberhasilan tugas kepengawasan. Program pendampingan ini mirip dengan program magang yang selama ini dilaksanakan. Pendampingan diangkat melalui surat tugas dari kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Tugas melaksanakan program pendampingan ini merupakan salah satu pelaksanaan Tupoksi pengawas utama.

Perencanaan pengembangan karir pengawas tersebut dilaksanakan sebagai bagian dari upaya untuk menyatukan persepsi di lapangan, bahwa kegiatan supervisi pengembangan kepengawasan terhadap monitoring internal kepada seluruh guru-guru madrasah berada di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan, mulai dari tingkat MIN/MIS s/d MAN/MAS. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Kasi Pendis Kementerian Agama Kabupaten Asahan:

Pada perinsipnya seluruh kegiatan telah dibicarakan pada rapat awal tahun oleh Kepala Kantor Kementerian Agama termasuk pengembangan profesionalitas para pengawas sesuai amanat yang tertera dalam PMA NO 02 tahun 2012. Selain itu rapat-rapat dinas selalu dilakukan

membahas hal-hal yang berkaitan dengan program yang telah direncanakan dan kita para pengawas r pada rapat-rapat tersebut.¹⁴⁷

Dari hasil wawancara di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa seluruh perencanaan kegiatan supervisi kepengawasan internal kepada guru-guru PAI yang bertugas di wilayah (sekolah-sekolah umum) dari tingkat SD s/d SMA tertera dalam perencanaan pengembangan yang tertuang dalam hasil rapat melalui PMA dengan nomor 02 tahun 2012. Perencanaan pengembangan profesionalitas ini dilakukan untuk meningkatkan kompetensi akademik, kompetensi individual pengawas terhadap guru-guru PAI yang melaksanakan satuan kerja di wilayah sekolah masing-masing. Bentuk perencanaan yang dilakukan oleh pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini menegaskan bahwa pentingnya suatu rumusan perencanaan yang akan dikembangkan atau yang akan dilakukan sesuai dengan intruksi profesionalitas butiran yang tertuang dalam PMA nomor 2 tahun 2012 tersebut. Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Ketua POKJAWAS Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

Perencanaan pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan baik di tingkat satuan pendidikan madrasah dari pengawas muda sampai pengawas utama di Kabupaten Asahan ini dilaksanakan sebagai upaya untuk mengembangkan kompetensi profesionalitas pengawas itu sendiri. Perencanaan yang dimaksud dalam hal ini juga untuk meningkatkan eksistensial prodiagonal seorang pengawas terhadap mobilitas belajar-mengajar yang baik. Oleh karenanya profesionalitas cara ajar guru-guru di masing-masing wilayah satuan kerja di sekolah-sekolah umum dan di madrasah binaan kementerian agama (negeri) ini dapat mengintegrasikan pedagogis guru mulai dari merencanakan, melaksanakan, evaluasi sampai pada hasil perolehan yang dicapai oleh peserta didik dalam memahami pembelajaran pendidikan agama Islam itu sendiri. Hal ini sesuai dengan kompetensi seorang guru PAI dalam mengajarkan materi ajar sesuai dengan metode dan strategi yang dimilikinya. Oleh karenanya, pengawas PAI di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini selain membentuk wadah komuniti transaksional dan transformasional, juga membentuk transidental seorang pengawas dalam meningkatkan kualitas kepengawasan. Oleh karenanya saya sebagai ketua POKJAWAS membuat perencanaan pengawasan terhadap guru-guru PAI ini dengan membuat planning of high di antaranya adalah rapat Koordinasi, Orientasi,

¹⁴⁷Swastati Sagala, wawancara dengan kepala seksi pendidikan Islam kantor Kementerian Agama Asahan di ruangan kasi pendis, pada hari Senin tanggal 6 Januari 2020 pukul 10.12 s/d 11.30 wib.

*Workshop, In House Training (IHT), Seminar, Penilaian Kinerja Pengawas Pembinaan Keprofesionalan Berkelanjutan (PK PKB), Lokakarya, Studi Banding dan In on in Training.*¹⁴⁸

Berdasarkan deskripsi wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan (pengawas pendidikan baik di tingkat muda, madya dan utama) dilakukan pada rapat awal tahun dengan mengacu pada PMA No 02 tahun 2012, hal ini bahwa rapat perencanaan sifatnya terbuka dengan menyerap masukan-masukan dari berbagai pihak yang dilibatkan dalam rapat tersebut, seperti KASI PENDIS dan Para pengawas. Bentuk perencanaan yang dimuat dalam hasil rapat tersebut yang menggambarkan adalah rapat koordinasi yang dilakukan sebagai acuan dasar dalam pelaksanaan pengembangan pengawasan terhadap guru-guru se-madrasah di masing-masing wilayah satuan kerja. Bentuk rapat koordinasi tersebut dilakukan secara terbuka untuk menyerap seluruh aspirasi yang disampaikan melalui rapat awal agenda tahunan. Perencanaan yang melibatkan pengawas-pengawas di sekolah-sekolah umum dan madrasah (baik itu Negeri maupun swasta) dengan mengedepankan komusional pendidikan. Hal ini untuk memperkuat, bahwa seluruh pengawas-pengawas di masing-masing wilayah satuan kerjanya, bekerja sesuai dengan procedural. Rapat koordinasi yang dilakukan untuk memberikan masukan dan merevitalisasi atau merestrukturisasi (pembenahan) terhadap materi ajar, pelaksanaan mengajar, strategi ajar, perangkat ajar serta evaluasi ajar guru-guru PAI. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas tingkat SLT/SLTA/MTs dan MA:

Pada dasarnya pelaksanaan rapat kerja awal tahun dilakukan sebagai bentuk evaluasi pelaksanaan program sebelumnya dan membicarakan program perencanaan yang akan datang, akan tetapi sifatnya ini hanya sepintas saja, dalam tatanan pelaksanaan dan teknisnya dirapatkan pada rapat dengan KASI PENDIS dan ketua POKJAWAS dan diikuti oleh seluruh pengawas. Dalam rapat koordinasi tersebut membahas tentang taktik atau teknik perkembangan yang akan dilakukan dan yang sudah dilakukan, untuk membuat satu gambaran deskripsi kepengawasan terhadap guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah umum. Dan madrasah. Perkembangan dasar dari rapat koordinasi ini sesuai dengan

¹⁴⁸Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS (sekaligus kepala Kantor) Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

*hasil musyawarah kerja Kasi Pendis dan Ketua Pokjawas beserta tim pengawas PAI di masing-masing wilayah satuan kerja.*¹⁴⁹

Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas pendidikan agama Islam tingkat SD sebagaimana berikut :

*“Perencanaan pengembangan jabatan karir itu selalu dibicarakan pada rapat –rapat yang biasanya dipimpin langsung oleh Kasi Pendis dan terkadang diri oleh Ka. kankemenag sekaligus kita sebagai pengawas Pendidikan Agama Islam bersiap-siap kapan dilaksanakan acara tersebut seperti mengikuti diklat kepengawasan, ini tidak biasa tidak mesti diikuti oleh pengawas. Seperti baru baru ini kita membicarakan yang telah direncanakan pada awal tahun berupa wokrsop, awalnya kita rencanakan di tempat yang lain akan tetapi kita laksanakan di MAN Kisaran berupa workshop tentang sistem penilaian kurikulum 2013 yang digagas oleh Kasi Pendis, kita sebagai pengawas turut r di sana”.*¹⁵⁰

Dari hasil wawancara di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa hasil rapat koordinasi yang dibentuk melalui perencanaan di atas terdapat perencanaan yang termasuk di dalamnya adalah kegiatan workshop. Kegiatan workshop ini untuk memperkenalkan kepada seluruh pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan untuk mempelajari integrasi perkembangan yang *up to date*.

Hal ini juga dilaksanakan sebagai bentuk penguatan kompetensi seorang pengawas terhadap guru-guru PAI yang dibina secara langsung oleh mereka. Bentuk workshop maupun seminar, loka karya, symposium serta diskusi umum ilmiah melalui bentuk perencanaan di atas, adalah upaya pengembangan yang dimiliki oleh masing-masing pengawas PAI di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan tersebut. Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Ka. Kankemenag tentang perencanaan yang telah dilakukan terkait dengan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan agama Islam dan pengawas di masing-masing satuan tingkat pendidikan (tingkat muda, madya dan utama) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan:

¹⁴⁹Ummisyah, wawancara dengan pengawas madya tingkat SLTP/SLTA/MTs dan MA di ruangan POKJAWAS, pada hari Kamis tanggal 13 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib..

¹⁵⁰Ummisyah, wawancara dengan pengawas madya tingkat SLTP/SLTA/MTs dan MA di ruangan POKJAWAS, pada hari Kamis tanggal 13 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib..

“Pada perinsipnya pengembangan profesionalitas itu mengacu pada PMA No 02 tahun 2012 kita hanya merencanakan dari 9 sistem pengembangan itu mana yang kita prioritaskan sesuai dengan kebutuhan situasi dan kondisi pengawas kita pada saat ini.”¹⁵¹

Berdasarkan paparan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa program perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kantor Kementerian Agama Asahan tetap mengacu pada PMA Nomor 02 tahun 2012 dan sifatnya melihat pada kebutuhan yang sangat mendesak. Seperti undangan dari balai diklat, worksop dan seminar-seminar. Hal-hal yang berkenaan dengan PMA No.02/2012 tersebut merupakan progresivitas

Ketika peneliti menanyakan tentang pentingnya perencanaan pengembangan jabatan karir dalam lingkup peningkatan kualifikasi, maka hal tersebut juga berdasarkan wawancara dengan ketua POKJAWAS pada tanggal 09 maret 2020 di peroleh jawaban sebagai berikut:

“Perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan madrasah, para pengawas sangat penting dan sangat urgen karena perencanaan tersebut menjadi acuan pelaksanaan dimasa yang akan datang baik jangka panjang maupun jangka pendek, selain menjadi acuan perencanaan tersebut akan memudahkan para pengawas PAI dan pengawas madrasah dan pihak manajemen dalam mengelola kegiatan sehingga tidak berbenturan dengan kegiatan-kegiatan yang lain yang sama-sama kita butuhkan. Karna saya menyadari, bahwa perencanaan yang terkadang sudah direncanakan dengan matang, bisa terkendala karena kurangnya pendanaan atau nara sumbernya tidak bisa r pada acara yang kita maksudkan”¹⁵²

Kutipan dari wawancara di atas menegaskan bahwa salah satu tujuan dari perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah untuk dijadikan acuan atau pedoman dalam pelaksanaan pengembangan profesionalitas para pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah yang berada di lingkungan kantor kementerian agama Kabupaten Asahan dan diharapkan tidak berbenturan dengan kegiatan-

¹⁵¹Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS (sekaligus kepala Kantor) Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Senin, tanggal 9 Maret 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

¹⁵²Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS (sekaligus kepala Kantor) Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Senin, tanggal 9 Maret 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

kegiatan yang lain sehingga visi dan misi pengawas PAI yang berada di Kantor Kementerian Agama dapat tercapai.

Berdasarkan petikan wawancara serta paparan data wawancara dan studi dokumentasi di atas terhadap perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengembangan jabatan karir tersebut dibahas pada rapat awal tahun ajaran baru dengan melibatkan KASI PENDIS dan seluruh pengawas dan ketua POKJAWAS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Adapun beberapa program yang dihasilkan adalah rapat koordinasi, Orientasi, Workshop, *in house training*, seminar, penilaian kinerja pengawas Pembina keprofesionalan berkelanjutan, lokakarya, studi banding dan *in on training*. Intinya bahwa selain mekanisme pengangkatan jabatan karir yang dirintis mulai dari guru, sebagaimana peneliti uraikan pada pembahasan sebelumnya, bahwa perencanaan pengembangan jabatan karir dalam pengangkatan kualifikasinya, profesionalitasnya dan jabatan karirnya adalah tiga komponen penting dalam peningkatan kepengawasan dalam jabatan karir berdasarkan pada tingkatan muda, madya dan utama.

Perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkatan pendidikan di kantor kementerian agama Kabupaten Asahan merupakan perencanaan yang merumuskan tentang satuan kerja melalui rapat koordinasi. Perencanaan yang diawali dengan rapat koordinasi merupakan bagian isu terpenting untuk meningkatkan profesionalitas kepengawasan terhadap satuan kerja di wilayah madrasah masing-masing. Adanya rapat koordinasi ini adalah untuk meningkatkan partisipasi bersama dalam layanan untuk memberikan kontribusi seputar mutu pembelajaran, mutu pendidikan yang termuat dalam rapat koordinasi. Rapat koordinasi ini dibentuk untuk meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di 17 Sekolah di wilayah satuan kerja binaan se-Kabupaten Asahan di bawah pengawasan langsung oleh pengawas sekolah sebagai representatif dari kementerian agama Kabupaten Asahan. Oleh karenanya dalam perencanaan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama kabupaten Asahan berprinsipkan pada;

- a. Pengembangan dan pemberian bimbingan, serta memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah yang tersebar di untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan dalam proses belajar-mengajar pendidikan agama Islam. Bentuk perencanaan tersebut merupakan bentuk perencanaan bersifat subjektif yang pada tatanan sosialnya adalah mengacu pada kompetensi supervisi pengawasan internal di antaranya mengacu pada kompetensi pengawas secara pedagogik.
- b. Memberi bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung, artinya hal ini diberikan secara langsung agar peningkatan mutu pembelajaran khususnya pada mata pelajaran pendidikan agama Islam di Sekolah dan madrasah se-Kabupaten Asahan dapat bersejajar dengan nilai peningkatan mutu pembelajaran dengan Kabupaten lainnya.
- c. Perencanaannya mengedepankan aspek keterbukaan, sehingga kontribusi maupun aspirasi dari para guru, kepala madrasah (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) merupakan rangkaian mata rantai edukasi dalam penciptaan kinerja secara loyalitas dan totalitas.
- d. Perencanaannya membuat kegiatan supervisi dilaksanakan sebanyak 1 kali dalam 1 bulan, hal ini dilakukan untuk meningkatkan eksistensi dan daya kapabilitas dari masing-masing madrasah untuk terus mengimprovisasi atau menginovasi aspek-aspek yang berkembang dalam teori dan praktik pembelajaran secara global. Peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam layanan supervisi akademik dilakukan dalam tahap restrukturisasi pembelajaran yang telah diterapkan oleh guru yang masih dalam kategori pembinaan. Sehingga upaya ini dapat meningkatkan kapabilitas tenaga pendidik dalam mendudukkan/menerapkan nilai-nilai akhlak dalam pembelajaran pendidikan agama Islam di dalam maupun di luar madrasah.
- e. Profesioanalitas pengawas pendidikan agama Islam di kementerian agama Kabupaten Asahan dalam perencanaannya mengedepankan aspek cerminan keakraban serta kemitraan. Hal ini bertujuan agar pihak yang

disupervisi tidak akan segan-segan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki.

- f. Profesioanalitas pengawas pendidikan sebagai jembatan untuk peningkatan jabatan karir di kementerian agama Kabupaten Asahan dalam perencanaannya menekankan aspek laporan peningkatan pelaksanaan proses belajar-mengajar serta menjaga agar apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, oleh karenanya dalam hal ini supervisi akademik yang ditekankan berporos pada catatan singkat sehingga hal-hal yang penting dalam proses belajar-mengajar tersebut tidak hilang.

Hal di atas sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Kasi Pendis Kementerian Agama Kabupaten Asahan, sebagaimana berikut ini;

“Perencanaan dalam rencana operasional melalui peningkatan transaksional pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan di Kabupaten Asahan ini diprogramkan untuk mencapai peningkatan main of goal in supervising. Oleh karenanya perencanaan yang kami programkan ini sesuai dengan peraturan menteri agama nomor 2 tahun 2012 pasal 4, yakni setiap pengawas Pendidikan di wilayah kemenag Kabupaten Asahan ini baik secara kelompok maupun perorangan diwajibkan untuk menyusun rencana program pengawasan, yakni program pengawasan terdiri dari program pengawasan tahunan, program pengawasan semester dan rencana kepengawasan akademik. Untuk program pengawasan tahunan, pengawas pendidikan agama Islam disusun oleh Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Pendidikan Agama Islam Kabupaten Asahan melalui diskusi terprogram. Kegiatan penyusunan program tahunan ini diperkirakan berlangsung selama 1 (satu) minggu. Sedangkan program pengawasan semester ini merupakan perencanaan teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap Pengawas Pendidikan pada setiap sekolah dan madrasah dimana guru binaannya berada. Program tersebut disusun sebagai penjabaran atas program pengawasan tahunan. Kegiatan penyusunan program semester oleh setiap pengawas Pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan ini diperkirakan juga berlangsung selama 1 (satu) minggu. Sementara itu rencana kepengawasan akademik ini merupakan penjabaran dari program semester yang lebih rinci dan sistematis sesuai dengan masalah prioritas 14 yang harus segera dilakukan, setelah kegiatan supervisi. Penyusunan RKA ini diperkirakan juga berlangsung 1 (satu) minggu. Kemudian program yang kami bentuk melalui rapat koordinasi ini memuat aspek, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumber daya

*yang diperlukan, penilaian dan instrumen kepengawasan. Hal ini dilaksanakan agar mutu pembelajaran secara operasionalnya di wilayah Kabupaten ini memiliki kualifikasi akademik yang profesional dan proporsional.*¹⁵³

Dari hasil wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa rapat koordinasi yang direncanakan merupakan pengembangan dan pelaksanaan serta upaya untuk menumbuhkembangkan prioritas atau pioneer utama dalam sistem pendidikan yang berjalan sesuai ketentuan peraturan menteri agama nomor 2 tahun 2012 pasal 4 tersebut. Rapat koordinasi yang dibentuk melalui koordinasi pengawas maupun kepengawasan pendidikan agama Islam di kemenag tersebut bertujuan menciptakan mutu pembelajaran yang lebih kredibel dalam penanganan abilitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

3. Bantuan Biaya Pendidikan

Bantuan biaya pendidikan bagi pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan bersumber dari Kementerian Agama atau pemerintah daerah untuk mengikuti pendidikan pada program sarjana pada perguruan Tinggi Negeri (PTN) atau Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang telah terakreditasi. Bantuan biaya pendidikan tersebut bisa digunakan untuk biaya kuliah, proses penulisan skripsi, pembelian buku dan lain sebagainya demi terwujudnya sarjana yang berkompeten di bidangnya masing-masing. Bahkan bantuan biaya pendidikan ini sampai pada tingkat pendidikan doktoral (S3). Hal ini senada dengan pernyataan salah seorang pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

*“Bantuan pendidikan berupa biayanya terutama bagi pengawas muda dalam jabatan karirnya di Kementerian Agama ini pak, hal itu dilakukan untuk peningkatan jabatan karirnya sebagai pengawas, hal ini dilakukan untuk meningkatkan jabatan karirnya, yang dimaksud demikian agar pengawas itu nantinya ketika mau pensiun sudah bisa mencapai golongan IV/e”*¹⁵⁴

¹⁵³Swastati Sagala, wawancara dengan kepala seksi pendidikan Islam kantor Kementerian Agama Asahan di ruangan kasi pendis, pada hari Senin tanggal 6 Januari 2020 pukul 10.12 s/d 11.30 wib.

¹⁵⁴Edi Aswani, wawancara dengan pengawas pendidikan di satuan pendidikan tingkat madrasah atas, golongan pengawas madya, di ruangan POKJAWAS, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara, dokumentasi dan data-data pada lampiran (yang tertuang dalam lampiran) kemudian direlevansikan dengan yang di atas, dapat dipahami dan dianalisis bahwa bentuk bantuan berupa biaya atau dana pendidikan diperuntukkan bagi pengawas muda tersebut dilakukan sebagai upaya untuk peningkatan golongan, dan bukan hanya saja pada peningkatan bagaimana menaikkan atau menonjolkan kualifikasi atau kompetensinya dalam kepengawasan.

Sehubungan dengan di atas, dan sebagaimana yang telah peneliti ungkapkan sebelumnya adalah bahwa peningkatan profesi pendidikan terbagi ke dalam dua bagian yakni dalam lingkup yakni pendistribusian beasiswa non subsidi dan pendistribusian pangkat dan golongan sampai tingkat III/c dilakukan sebagai bagian dari bagaimana untuk meningkatkan profesi pengawasan di lingkungan Kementerian agama Kabupaten Asahan itu sendiri. Karena itu peningkatan profesi pendidikan melalui distribusi non subsidi dan distribusi pangkat adalah capaian maksimal guna meningkatkan layanan profesi pengawas pendidikan itu sendiri.

Dari hasil wawancara di atas juga (berkenaan dengan profesi peningkatan pengawasan pendidikan) peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa seluruh perencanaan mekanisme atau sistem rekrutmen melalui profesi penguatan jabatan karir di satuan tingkat pendidikan melalui layanan pendidikan (hal ini peneliti melihat bahwa dengan adanya bantuan biaya pendidikan bertujuan untuk meningkatkan profesinya sebagai pengawas pendidikan dalam konteks peningkatan kualifikasi). Hal demikian dilakukan sebagai bentuk kegiatan supervisi nantinya di lingkungan kepengawasan internal kepada guru-guru yang bertugas di wilayah bawahannya dari tingkat dasar sampai atas.

Bantuan biaya pendidikan tersebut (di atas) merupakan bentuk dari perencanaan pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan dalam melaksanakan dan meningkatkan kompetensi akademik, kompetensi individual pengawas terhadap guru-guru di masing-masing satuan pendidikan madrasah binaanya dengan cara melaksanakan satuan kerja di wilayah madrasah (tingkatan pendidikan dari dasar sampai atas) masing-masing. Bentuk perencanaan yang dilakukan oleh pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah terutama di

Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini menegaskan bahwa pentingnya suatu rumusan perencanaan yang akan dikembangkan atau yang akan dilakukan sesuai dengan intruksi profesionalitas butiran yang tertuang dalam PMA nomor 2 tahun 2012.

Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Ketua POKJAWAS Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

Perencanaan pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan agama Islam di wilayah Kabupaten Asahan ini dilaksanakan sebagai upaya untuk mengembangkan kompetensi profesionalitas pengawas pendidikan itu sendiri. Perencanaan yang dimaksud dalam hal ini juga untuk meningkatkan eksistensial prodiagonal seorang pengawas terhadap mobilitas belajar-mengajar yang baik. Oleh karenanya profesionalitas cara ajar guru-guru madrasah di masing-masing wilayah satuan kerja di madrasah ini dapat mengintegrasikan pedagogis guru mulai dari merencanakan, melaksanakan, evaluasi sampai pada hasil perolehan yang dicapai oleh peserta didik dalam memahami pembelajaran pendidikan agama Islam itu sendiri. Hal ini sesuai dengan kompetensi seorang guru dalam mengajarkan materi ajar sesuai dengan metode dan strategi yang dimilikinya. Oleh karenanya, pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini selain membentuk wadah komuniti transaksional dan transformasional, juga membentuk transidental seorang pengawas dalam meningkatkan kualitas kepengawasan. Oleh karenanya saya sebagai ketua POKJAWAS membuat perencanaan pengawas pendidikan terhadap guru-guru di madrasah ini dengan membuat planning of high di antaranya adalah rapat Koordinasi, Orientasi, Workshop, In House Training (IHT), Seminar, Penilaian Kinerja Pengawas Pembinaan Keprofesionalan Berkelanjutan (PK PKB), Lokakarya, Studi Banding dan In on in Training hal itu didapat setelah pengawas pendidikan mendapatkan bantuan biaya pendidikan tersebut pak ”¹⁵⁵

Berdasarkan deskripsi wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan pengembangan pengawasan pendidikan di masing-masing satuan tingkatan pendidikannya (hal ini juga merupakan peningkatan profesi pendidikan) yang dilakukan pada rapat awal tahun dengan mengacu pada PMA No 02 tahun 2012, hal ini juga bahwa rapat perencanaan sifatnya terbuka dengan menyerap masukan-masukan dari berbagai pihak yang dilibatkan dalam rapat tersebut, seperti

¹⁵⁵ Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

KASI PENDIS dan Para pengawas. Bentuk perencanaan yang dimuat dalam hasil rapat tersebut yang tergambarkan adalah rapat koordinasi dilakukan sebagai acuan dasar dalam pelaksanaan pengembangan pengawasan terhadap guru-guru madrasah di masing-masing wilayah satuan kerja. Bentuk rapat koordinasi tersebut dilakukan secara terbuka untuk menyerap seluruh aspirasi yang disampaikan melalui rapat awal agenda tahunan. Perencanaan yang melibatkan seluruh pengawas (sebanyak 13 orang) pengawas di madrasah tingkat dasar sampai atas dengan mengedepankan komusional pendidikan. Hal ini untuk memperkuat, bahwa seluruh pengawas pendidikan di masing-masing wilayah satuan kerjanya, bekerja sesuai dengan prosedural. Rapat koordinasi yang dilakukan untuk memberikan masukan dan merevitalisasi atau merestrukturisasi (pembenahan) terhadap materi ajar, pelaksanaan mengajar, strategi ajar, perangkat ajar serta evaluasi ajar guru-guru madrasah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas tingkat aliyah (pengawas pendidikan madya) :

Pada dasarnya pelaksanaan rapat kerja awal tahun dilakukan sebagai bentuk evaluasi pelaksanaan program sebelumnya dan membicarakan program perencanaan yang akan datang, akan tetapi sifatnya ini hanya sebatas saja, dalam tatanan pelaksanaan dan teknisnya dirapatkan pada rapat dengan KASI PENDIS dan ketua POKJAWAS dan diikuti oleh seluruh pengawas. Dalam rapat koordinasi tersebut membahas tentang taktik atau teknik perkembangan yang akan dilakukan dan yang sudah dilakukan, untuk membuat satu gambaran deskripsi kepengawasan terhadap guru-guru madrasah yang mengajar. Perkembangan dasar dari rapat koordinasi ini sesuai dengan hasil musyawarah kerja Kasi Pendis dan Ketua Pokjawas beserta tim pengawas pendidikan di masing-masing wilayah satuan kerja.¹⁵⁶

Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas pendidikan agama Islam tingkat MI sebagaimana berikut :

Perencanaan pengembangan profesionalitas itu selalu dibicarakan pada rapat –rapat yang biasanya dipimpin langsung oleh Kasi Pendis dan terkadang diri oleh Ka. kankemenag sekaligus kita sebagai pengawas pendidikan baik tingkat pengawasan dasar sampai atas bersiap-siap

¹⁵⁶Edi Aswani, wawancara dengan pengawas pendidikan di satuan pendidikan tingkat madrasah atas, golongan pengawas madya, di ruangan POKJAWAS, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

kapan dilaksanakan acara tersebut seperti mengikuti diklat kepengawasan, ini tidak biasa tidak mesti diikuti oleh pengawas. Seperti baru baru ini kita membicarakan yang telah direncanakan pada awal tahun berupa wokrso, awalnya kita rencanakan di tempat yang lain akan tetapi kita laksanakan di MAN Kisaran berupa workshop tentang sistem penilaian kurikulum 2013 yang digagas oleh Kasi Pendis, kita sebagai pengawas turut r di sana ”¹⁵⁷

Dari hasil wawancara di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa hasil rapat koordinasi yang dibentuk melalui perencanaan di atas terdapat perencanaan yang termasuk di dalamnya adalah kegiatan workshop. Kegiatan workshop ini untuk memperkenalkan kepada seluruh pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan (di teritorialnya masing-masing) hal ini dilakukan untuk mempelajari integrasi perkembangan yang *up to date*.

Bantuan biaya pendidikan bagi pengawas pendidikan itu nantinya sebagaimana catatan di atas, tidak hanya mengenyam pendidikan begitu saja, namun aplikasinya tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena itu peneliti menguraikan sedikit tentang pelaksanaan kegiatan pengembangan pengawas pendidikan di atas sebagai bagian dari peningkatan kompetensi pengawas pendidikan dalam tugasnya nantinya.

Hal ini juga dilaksanakan sebagai bentuk penguatan kompetensi seorang pengawas terhadap guru-guru madrasah yang dibina secara langsung oleh mereka. Bentuk workshop maupun seminar, loka karya, simposium serta diskusi umum ilmiah melalui bentuk perencanaan di atas, adalah upaya pengembangan yang dimiliki oleh masing-masing pengawas pendidikan di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan tersebut. Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Ka. Kankemenag tentang perencanaan yang telah dilakukan terkait dengan pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan madya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan:

Pada perinsipnya pengembangan profesionalitas itu mengacu pada PMA No 02 tahun 2012 kita hanya merencanakan dari 9 sistem pengembangan

¹⁵⁷Mardiah Ningsih, wawancara dengan Pengawas Pendidikan Agama madya, di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan pada hari pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 08.00 s/d 09.30 wib. .

*itu mana yang kita prioritaskan sesuai dengan kebutuhan situasi dan kondisi pengawas kita pada saat ini.*¹⁵⁸

(berdasarkan pada temuan di atas juga) bahwa peningkatan profesi pendidikan khususnya di tingkat pengawas madya (hal ini berdasarkan pada ketentuan dari profesi peningkatan pendidikannya artinya bahwa pengawas madya seperti ibu Ummisyah dan Khairin Firda Harahap mentransformasikan nilai-nilai pendidikannya sesuai dengan profesi peningkatan pendidikan yang diraihinya). Berdasarkan paparan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa program perencanaan pengembangan profesionalitas para pengawas Pendidikan tingkatan madya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan tetap mengacu pada PMA Nomor 02 tahun 2012 dan sifatnya melihat pada kebutuhan yang sangat mendesak. Seperti undangan dari balai diklat, worksop dan seminar-seminar.

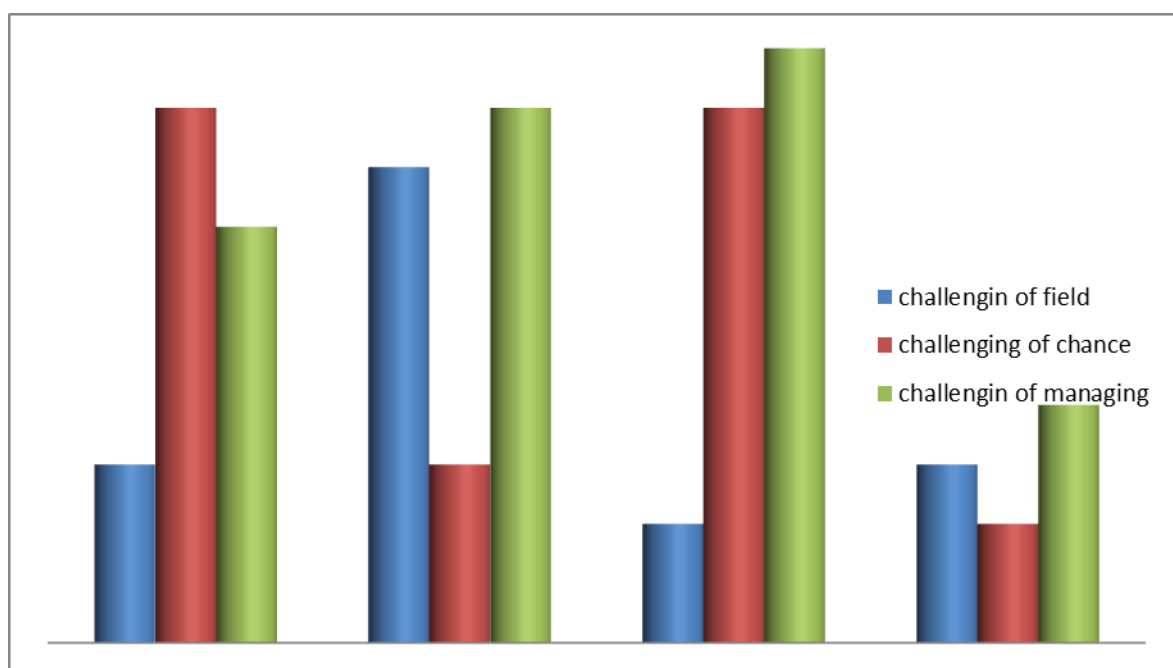
Setelah menguraikan tentang **peningkatan profesi pendidikan pengawas di atas**, selanjutnya peneliti menguraikan tentang **model pembinaan pengawas**. Model pembinaan pengawas ini dilaksanakan melalui beberapa teknik di antaranya (hal tersebut berdasarkan pada hasil observasi, dokumentasi dan wawancara) bahwa pengawas pendidikan tingkat muda ke tingkat madya dalam model pembinaan pengawas pendidikan dan aplikasinya dalam tutorial kepada seluruh binaan madrasah di bawahnya tidak hanya sebatas mendapatkan tutorial pendidikan begitu saja, tanpa ada kriteria-kriterianya, karena itu ada beberapa kriteria (tutorial atau petunjuk teknik dalam model pembinaan pengawas pendidikan) yang didapatkan oleh pengawas pendidikan tingkat muda ke tingkat madya di antaranya adalah:

- a) Pengawas pendidikan Kemenag Asahan memiliki catatan prestasi, yakni telah berprestasi dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepengawasan tingkat muda, yakni memperoleh indeks sangat baik (model yang digunakan adalah model *survival*) yakni memberikan pembinaan berupa pelatihan kompetensi diri sebagai pengawas pendidikan, seperti pengawasan pelatihan terhadap bagaimana menghadapi binaan madrasah

¹⁵⁸Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS (sekaligus kepala Kantor) Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

di lapangan yang jauh dari kondusivitas dan kondisional yang terawan seperti adanya bencana longsor tanah, banjir dan lain sebagainya, hal ini dilaksanakan dalam model *survival* tersebut tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan pengawas dalam aspek akademis dan manajerial saja, tapi juga pada aspek pembinaan mentalitas menghadapi tantangan di lapangan.

- b) Pengawas pendidikan tingkat muda telah memiliki pengalaman. Berpengalaman sebagai pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikannya minimal 5 tahun. Dalam hal ini model pembinaan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan berupa model berbasis *challenging*. Pengalaman sebagai pengawas pendidikan berupa model *challenging* ini merupakan persiapan menghadapi hambatan-hambatan secara implisit dan eksplisit yang terjadi di lapangan. Sebab pengawas pendidikan kementerian agama Kabupaten Asahan sebanyak 13 pengawas tersebut harus siap menghadapi problematika di lapangan, hal ini dibuktikan dengan hasil temuan peneliti melalui diagram peningkatan model *challenging* yang digunakan oleh pengawas pendidikan sebagaimana di bawah ini (diagram dan tabel serta keterangannya):



Tabel grafik di atas merupakan grafik tahun 2017-2020, dengan melihat dokumentasi di atas sebagaimana yang peneliti ambil dari kantor Kemenag Asahan, yakni dengan keterangan:¹⁵⁹

Tabel 7

Model Pembinaan Pengawas Pendidikan Kemenag Asahan

No	Tahun	Challengin of Field	Challenging of Chance	Challenging of Managing
1	2017	Sejumlah 3 orang pengawas	Sejumlah 9 orang pengawas	Sejumlah 7 orang pengawas
2	2018	Sejumlah 8 orang pengawas	Sejumlah 3 orang pengawas	Sejumlah 9 orang pengawas
3	2019	Sejumlah 2 orang pengawas	Sejumlah 9 orang pengawas	Sejumlah 10 orang pengawas
4	2020	Sejumlah 3 orang pengawas	Sejumlah 2 orang pengawas	Sejumlah 4 orang pengawas

Melihat grafik serta tabel di atas, maka dapat dianalisis bahwa jumlah pengawas pendidikan Kemenag Asahan yang mendapatkan model pembinaan berupa *challenging of field*, *chance* dan *managing* yang paling mendominasi pada tahun 2019 di atas dan sebagai identifikasi masalah dalam hal ini adalah dikarenakan (artinya di tahun 2017, 2018 dan 2020 selain 2019 karena ranking peningkatan model pembinaan tersebut cukup banyak melibatkan pengawas agar dapat menguasai aspek manajerialnya termasuk di dalamnya wawasan pengetahuan baik dari aspek paedagogisnya sampai pada aspek spiritualitas dalam membina madrasah binaannya);

1. Masih terdapatnya wawasan pengetahuan pengawas pendidikan dalam memberikan layanan binaan kepada madrasah-madrasah binaannya.
2. Masih terdapatnya kompetensi pengawas masih rendah dalam menghadapi tantangan dan hambatan selama membina madrasah binaan.
3. Masih belum optimalnya pengawasan pendidikan terhadap madrasah binaan padahal dari 690 binaan madrasah se-Kabupaten Asahan yang

¹⁵⁹Dokumentasi model pembinaan berupa *challenging of chance*, *field* dan *managing*

bertugas Cuma 13 pengawas, itu artinya hambatan di manajerial jauh lebih tertantang dibandingkan hambatan kondisional jarak tempuh pengawas ke lapangan.

- c) Bersedia untuk tetap menjadi tenaga pengawas pendidikan sampai masa pensiun.

Dalam hal ini penerapan model pembinaan pengawas pendidikan berupa model *chance of outcome* artinya model pembinaan yang harus banyak menghasilkan karya, baik karya publikasi, karya tulis ilmiah, karya jurnal yang diterbitkan, karya artikel yang dipublikasikan, sampai pada ajang kompetensi karya tulis ilmiah tingkat pengawas di level regional, lokal dan nasional.

- d) Pangkat/golongan minimal III/c

Criteria di atas (golongan minimal III/c) maksudnya adalah pembinaan (model) pengawas pendidikan di Kemenag Asahan berupa *challenging of income* (apa yang bisa akan diperjuangkan dalam masa pembinaan layanan karir sebagai pengawas)

Hal ini diperjelas kembali oleh pernyataan kepala kantor Kemenag Asahan, yakni;

“ Model pembinaan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini berupa model challenging of field, chance dan managing kemudian model pembinaan challenging of outcome dan income adalah transformasi dari hasil model pembinaan Perencanaan pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan baik di tingkat satuan pendidikan madrasah dari pengawas muda sampai pengawas utama di Kabupaten Asahan ini dilaksanakan sebagai upaya untuk mengembangkan kompetensi profesionalitas pengawas itu sendiri. Perencanaan yang dimaksud dalam hal ini juga untuk meningkatkan eksistensi profesional seorang pengawas terhadap mobilitas belajar-mengajar yang baik. Oleh karenanya profesionalitas cara ajar guru-guru di masing-masing wilayah satuan kerja di sekolah-sekolah umum dan di madrasah binaan kementerian agama (negeri) ini dapat mengintegrasikan pedagogis guru mulai dari merencanakan, melaksanakan, evaluasi sampai pada hasil perolehan yang dicapai oleh peserta didik dalam memahami pembelajaran pendidikan agama Islam itu sendiri. Hal ini sesuai dengan kompetensi seorang guru PAI dalam mengajarkan materi ajar sesuai dengan metode dan strategi yang dimilikinya. Oleh karenanya, pengawas PAI di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini selain membentuk wadah

*komuniti transaksional dan transformasional, juga membentuk transidental seorang pengawas dalam meningkatkan kualitas kepengawasan. Oleh karenanya saya sebagai ketua POKJAWAS membuat perencanaan pengawasan terhadap guru-guru PAI ini dengan membuat planning of high di antaranya adalah rapat Koordinasi, Orientasi, Workshop, In House Training (IHT), Seminar, Penilaian Kinerja Pengawas Pembinaan Keprofesionalan Berkelanjutan (PK PKB), Lokakary, Studi Banding dan In on in Training.*¹⁶⁰

Kriteria yang didapatkan dalam komponen atau kriteria-kriteria yang harus dilalui untuk transformasi model pembinaan pengawas pendidikan di atas, merupakan syarat yang harus dipenuhi untuk dapat mengelola pembinaan madrasah yang unggul, hal ini perlunya peneliti uraikan, sebab hal di atas merupakan syarat dan kelayakan bagi pengawas muda yang akan naik kepangkatan pengawasannya menjadi pengawas madya (itu artinya bahwa model pembinaan pendidikan pengawas pendidikan mutlak diterapkan dalam aktivitasnya). Hal ini juga sesuai dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas pendidikan madya, yakni;

*“Model pembinaan pendidikan pengawas di kemenag Asahan walaupun berupa challenging of field, chance, dan managing sertai outcome dan incomenya merupakan kriteria yang wajib dipenuhi bagi pengawas muda yang mau naik jabatan karirnya menjadi pengawas madya pak . Hal itu dilakukan semata-mata untuk peningkatan jabatan karirnya sebagai pengawas muda ke pengawas madya, begitu juga nantinya dilakukan hal yang sama dari pengawas madya menjadi pengawas utama pak ”.*¹⁶¹

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa kriteria jabaran (sebagai basis model pembinaan pengawas di atas) yang harus dilalui atau yang harus dilaksanakan bagi pengawas tingkat muda ke pengawas tingkat madya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah untuk peningkatan (jalurnya tetap melalui mekanisme bagaimana mekanisme perencanaan pengangkatan pengawas dari tingkat muda ke

¹⁶⁰Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS (sekaligus kepala Kantor) Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

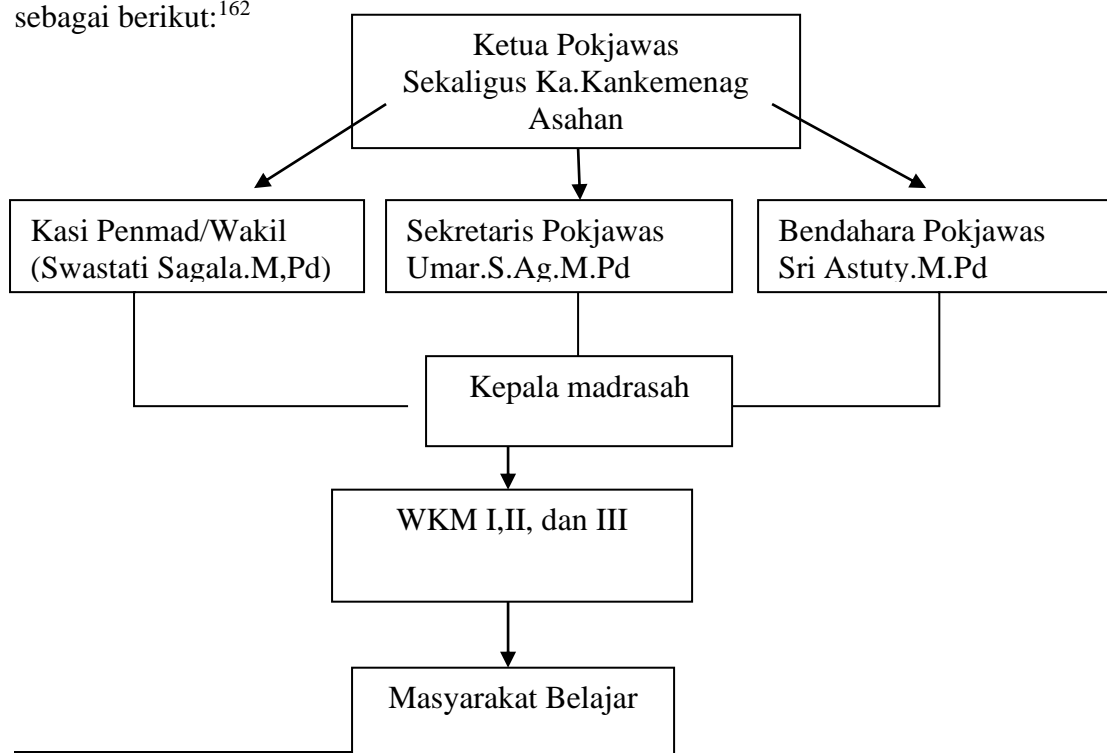
¹⁶¹Ummisyah, wawancara dengan pengawas madya tingkatan satuan pendidikan atas, di ruangan POKJAWAS, pada hari Kamis tanggal 13 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

tingkat madya, hal ini sebagaimana peneliti kemukakan sebelumnya bahwa **model pembinaan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan** berelevansi dengan proses rekrutmen) karena itu dilakukan juga (di samping atau selain pada peningkatan kualifikasinya dalam jalur pendidikan juga peningkatan jabatan karirnya sebagai pengawas pendidikan).

Berbicara dan mendiskusikan tentang kompetensi pengawas pendidikan di Kemenag Asahan tidak terlepas dari aspek perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan yang direncanakan menggunakan prosedural perencanaan yang telah diamanatkan melalui PMA dengan nomor 02 tahun 2012, kemudian dilanjutkan dengan melibatkan Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013 (edisi revisi yang ditanda tangani oleh Surya Darma Ali). yakni kompetensi pengawas dalam melaksanakan tugas dan pokok fungsinya (hal ini berkaitan erat dengan struktur organisasi pengawas pendidikan kemenag Asahan dan Tupoksinya).

1. Pengawas Pendidikan Kemenag Asahan

Struktur kepengawasan pendidikan (pengawas kemenag Asaha) adalah sebagai berikut:¹⁶²



¹⁶²Dokumentasi Struktur Pengawas Pendidikan Kemenag Asahan, dokumentasi tahun 2019-2020

Keterangan Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi)

1. Ketua Pokjawas

- a. Melaksanakan pembinaan dan pelaksanaan evaluasi serta arahan dan bimbingan kepada pengawas pendidikan untuk tetap melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas pendidikan di 690 madrasah se-Kabupaten Asahan binaan.
- b. Melaksanakan pengarahan dan bimbingan kepada seluruh pengawas pendidikan melalui mekanisme jabatan dan golongannya terutama pada *job description* nya.

2. Kasi Penmad Sekaligus Wakil ketua Pokjawas

- a. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh ketua Pokjawas dalam hal ini adalah regulasi dan *local wisdom* yang dijalankan
- b. Melaksanakan tugas yang diamanahkan oleh ketua Pokjawas sekaligus perpanjangan amanah dari ketua kepada wakil

3. Sekretaris

- a. Melaksanakan fungsinya sebagai sekretaris seperti memberikan tugas-tugas yang diamanahkan dari ketua Pokjawas kepada seluruh pengawas pendidikan sebanyak 13 pengawas
- b. Membuat dan menjadwalkan rapat umum dan rapat evaluasi kepengawasn pendidikan setiap bulannya
- c. Membuat dan menjadwalkan evaluasi terkini terkait di lapangan mengenai manajerial, kompetensi kepribadian, kompetensi akademik dan kompetensi paedagogis pengawas pendidikan

4. Bendahara

- a. Membuat anggaran pendanaan terhadap evaluasi terkait dengan pembinaan pengawas pendidikan
- b. Membuat dan merencanakan pendanaan terkait program perancangan kompetensi binaan pengawas pendidikan, kompetensi paedagogis

kepengawasan pendidikan, program pelaksanaan, program kontroling, program perancangan dan program evaluasi

- c. Membuat dan merancang anggaran pendanaan terkait kepengawasan pendidikan terstruktur secara dinamis

Setelah menguraikan struktur organisasi kepengawasan pendidikan di Kemenag Asahan di atas, maka berikutnya mendiskusikan tentang (hasil temuan analisis observasi, dokumentasi dan wawancara) mengenai **pola continuous improvement Sumber daya Manusia (SDM) Pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan.**

Pola *continuous improvement* SDM pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini disandarkan pada pola *continuous improvement* berbasiskan pada;

- a. Pola *Integrated* bertipekan Inspeksi

Pola *Integrated* bertipekan Inspeksi dilaksanakan berdasarkan pada supervisi secara administrasi dan model kepemimpinan yang otokratis, mengutamakan pada upaya mencari kekurangan dalam proses pembelajaran, kekurangan ini disebabkan kurang optimalnya media, desain, perangkat pendukung pembelajaran serta kurang optimalnya pemerataan dalam kualitas metode ajar.

Pola *continuous improvement* SDM pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan berbasiskan *Integrated* serta bertipekan Inspeksi Supervisi ini dijalankan terutama untuk mengawasi, meneliti dan mencermati apakah pengawas sudah melaksanakan tugas dan pokok fungsinya sebagai pengawas pendidikan Kemenag Asahan.

- b. Pola *continuous improvement* SDM pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan berbasiskan pada Tipe *Laisses Faire*. Profesionalitas pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan di kementerian agama Asahan melakukan *untrolling*. Hal ini dilakukan demi melihat mobilitas yang dilaksanakan oleh seluruh pengawas pendidik di satuan tugas binaan di wilayah Kabupaten Asahan..

- c. Pola *continuous improvement* SDM pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan berbasiskan Tipe Coersive

Tipe ini juga dilakukan pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan madrasah kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam bentuk orientasi mutu pembelajaran. Supervisi ini diterapkan secara tepat untuk hal-hal yang bersifat awal. Contoh supervisi yang dilakukan tim pengawas pendidikan agama Islam kepada guru yang baru mulai mengajar. Dalam keadaan demikian, apabila supervisor tidak bertindak tegas, yang disupervisi mungkin menjadi ragu-ragu dan bahkan kehilangan arah yang pasti. Artinya bahwa supervisi yang diimplementasikan adalah supervisi pendekatan persuasif.

- d. Pola *continuous improvement* SDM pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan berbasiskan Tipe Training dan Guidance

Profesionalitas supervisi pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan ini diartikan sebagai wadah untuk memberikan latihan dan bimbingan. Hal yang positif dari supervisi ini yaitu guru dan staf tata usaha di satuan masing-masing sekolah dan madrasah se-Kabupaten Asahan selalu mendapatkan latihan dan bimbingan dari pengawas secara langsung. dan

- e. Pola *continuous improvement* SDM pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan berbasiskan Tipe Demokratis

Selain kepemimpinan yang bersifat demokratis, tipe ini juga memerlukan kondisi dan situasi yang khusus. Tanggung jawab bukan hanya seorang pemimpin saja memegangnya, tetapi didistribusikan atau didelegasikan kepada para anggota atau warga madrasah se-Kabupaten Asahan sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing.

Hal di atas juga diakui oleh bapak kepala kantor kementerian agama Kabupaten Asahan dalam petikan wawancaranya adalah;

“Supervisi pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas pendidikan dalam jabatan karirnya terkhusus diperuntukkan bagi Pamong mata pelajaran pendidikan agama Islam di wilayah Kemenag Kabupaten Asahan merupakan pengawasan yang memiliki karakter good guidance

*dalam proses bimbingan terhadap kegiatan guru dalam mengajar agar tujuan pendidikan berhasil dengan baik oleh dengan demikian pelaksanaan supervisi pengawasan secara profesional di wilayah saya, pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan bukan hanya sebatas memeriksa pemberkasan sebagai syarat mengajar, tapi juga turut dalam bimbingan kepada guru terhadap model pembelajaran, membimbing guru dalam penggunaan media pembelajaran, membimbing guru dalam penggunaan metode-metode pembelajaran, membantu guru dalam menemukan kesulitan belajar, meningkatkan mutu pendidikan, membantu pengelolaan kelas, mengorganisasi dan membina guru-guru dan membekali sistem evaluasi kepada para guru. Hal ini semua dilakukan sebagai wujud taktis dalam tipe-tipe atau prinsip profesionalitas kewajiban pengawas pendidikan (dalam layanan jabatan karirnya) di satuan wilayah kerja kemenag Kabupaten Asahan”.*¹⁶³

Dari hasil wawancara di atas kemudian berdasarkan pada dokumentasi di lampiran-lampiran, maka dapat disimpulkan bahwa Pola *continuous improvement* SDM pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan berbasiskan Inspeksi, Tipe *Laisses Faire*, Tipe *Coersive*, Tipe *Training* dan *Guidance* dan Tipe Demokratis adalah **citra pengawas**. Citra pengawas yang dimaksud adalah pengembangan yang berorientasikan pada pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan, pengelolaan kelas, pengorganisasian dan pembinaan terhadap guru-guru serta pembekalan terhadap proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru pendidikan agama Islam se-wilayah Kabupaten Asahan. Perencanaan supervisi pengawas pendidikan agama Islam di wilayah kemenag Kabupaten Asahan (hal ini dilaksanakan bukan pada faktor bagaimana pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan itu pasca pengangkatn ditinggalkan begitu saja, akan tetapi pengawasan terhadap pengawas madrasah oleh Kepala Kantor Kemenag juga merupakn bagian dari supervisi pendidikan) merupakan cerminan untuk meningkatkan kapabilitas pengawas dalam pembinaan dan tata pengelolaan sinergitas antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Hal ini memuat tentang orientasi pada perencanaan tentang kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru pendidikan agama Islam se-

¹⁶³Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS (sekaligus kepala Kantor) Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Senin, tanggal 9 Maret 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

wilayah kemenag Kabupaten Asahan yang dilaksanakan secara berkelompok di MGMP/KKG. Perencanaan pelaksanaan musyawarah guru mata pelajaran atau kelompok kerja guru ini dilaksanakan tiga kali dalam satu semester. Hal ini direncanakan untuk mengukur kapabilitas tenaga pendidik dalam mendudukkan nilai-nilai agama dalam proses belajar-mengajar yang dituangkan melalui kurikulum Nasional.

Citra pengawasan dalam peningkatan keprofesian pengawas pendidikan di Kemenag Asaha adalah kualitas pembelajaran melalui supervisi pengawasan tidak hanya sebatas pada *assessment*/penilaian, akan tetapi reaksi yang digambarkan pasca supervisi langsung di dalam kelas merupakan kegiatan sokongan terhadap mutu pembelajaran di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan tersebut.

Kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru PAI ini oleh supervisi pengawas pendidikan di wilayah kemenag Kabupaten Asahan ini dilakukan melalui *workshop*, seminar, observasi, individual, KKG/MGMP dan *group conference*, serta kunjungan kepada guru PAI melalui supervisi akademik.

Jadi penjabaran dari mekanisme perencanaan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan berdasarkan koridor Permen PAN RB nomor 21 tahun 2010 tentang pengawas pendidikan adalah dengan melihat angka kreditnya. Hal ini berdasarkan juga pada Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (1) yakni: “Pengawas madrasah muda, pangkat piñata, golongan ruang III/c sampai dengan pengawas sekolah utama, pangkat Pembina utama madya, golongan ruang IV/d dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka 5 tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat yang lebih tinggi” adalah diimplementasikan (hal ini bagi pengawas pendidikan tingkat muda, madya dan utama) dalam bentuk *workshop*, seminar, observasi, individual, KKG/MGMP dan *group conference*, serta kunjungan kepada guru PAI melalui supervisi akademik (artinya bahwa pengawas pendidikan yang telah ditetapkan dalam jabatan karir tugas pokok atau tugas utamanya adalah

melaksanakan supervisi akademik ke beberapa tingkatan madrasah di bawah binaannya)

Kemudian berdasarkan deskripsi wawancara dengan Ka.Kankemenag Kabupaten Asahan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikannya (implementasi dari dan jabaran Permen PAN RB nomor 21 tahun 2010 tentang pengawas pendidikan adalah dengan melihat angka kreditnya. Hal ini berdasarkan juga pada Permen PAN RB No.21/2010 bab XI pasal 34 ayat (1)) dilakukan pada rapat awal tahun dengan mengacu pada PMA No 2 tahun 2012 yang menunjukkan rapat perencanaan yang dilaksanakan tersebut sifatnya terbuka dengan menyempatkan masukan-masukan dari berbagai pihak yang dilibatkan dalam rapat. Adapun pihak yang dilibatkan terkhusus pada pertemuan tersebut di dalamnya kepala sekolah, kepala madrasah, pengawas pendidikan dari tingkat TK/PAUD/SD/MI/SLTP/SMP/MTs/SLTA/SMAK/SMA/MAserta guru pendidikan agama Islam di masing-masing satuan kerja/unit sekolah, madrasah dan pengawas pendidikan baik di sekolah Negeri maupun swasta.

Pada dasarnya pelaksanaan rapat kerja awal tahun dilakukan sebagai evaluasi pelaksanaan program sebelumnya dan membicarakan program perencanaan yang akan datang tetapi sifatnya hanya sepintas saja, dalam tatanan pelaksanaan dan teknisnya dirapatkan pada rapat dengan kasi pendis dan ketua pokjawas dan diikuti oleh seluruh pengawas. Berdasarkan studi dokumen dapat diketahui bahwa program kerja melalui perencanaan pengawas pendidikan agama Islam di kementerian agama Kabupaten Asahan disusun dalam tiga bentuk yakni Program Tahunan (Prota), Program Semester (Prosem) dan Rencana kepengawasan Akademik (RKA).

Program Tahunan yang disusun oleh Pokjawas Kemenag Kabupaten Asahan menggambarkan dengan jelas tentang jenis kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Pengawas PAI maupun Pengawas Sekolah dan madrasah selama satu tahun, tujuan yang ingin dicapai, biaya dan sumber dana. Program tahunan tersebut disusun bersama oleh seluruh pengawas yang tergabung dalam Pokjawas dan program tersebut masih bersifat umum, hanya memuat garis-

garis besar jenis kegiatan yang akan dilakukan selama satu tahun, oleh karena itu pengawas menjabarkan program tahunan dalam bentuk program semester. Program semester adalah program pengawasan sistem semester yang disusun untuk menjabarkan program tahunan berdasarkan identifikasi masalah yang muncul, mengolah dan menganalisis hasil identifikasi tersebut serta merumuskan rancangan program.

Rencana kepengawasan akademik (RKA) merupakan penjabaran dari program semester yang lebih rinci dan sistematis, terfokus pada hasil identifikasi tentang keadaan atau masalah yang ditemukan dalam kepengawasan yang harus segera diselesaikan atau dipecahkan, misalnya masalah yang berkaitan erat dengan pengembangan bahan ajar, pengembangan silabus dan RPP, pemilihan butir soal, pengelolaan kelas dan lain sebagainya.

Pada RKA tersebut terlihat dengan jelas aspek/masalah disupervisi misalnya memiliki atau menggunakan supervisi perangkat pembelajaran, tujuan kepengawasannya memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran, indikator keberhasilannya adalah terpenuhinya kelengkapan perangkat pembelajaran, teknik supervisi yang digunakan kunjungan kelas dan observasi dokumen, skenario kegiatannya di sini adalah;

- 1) Kegiatan awal, di antaranya yang dilakukan oleh supervisi pengawas pendidikan agama Islam adalah dengan melakukan pemberitahuan untuk melakukan kunjungan ke sekolah/kelas dalam persiapan untuk menyiapkan instrument penilaian secara general.
- 2) Kegiatan inti : observasi langsung, mencatat hal-hal yang penting sebagai temuan. Hal ini dilaksanakan oleh supervisor kementerian agama Kabupaten Asahan dalam proses belajar-mengajar di dalam kelas. Ketika guru pendidikan agama Islam memberikan penjelasan tentang isi materi kandungan mata pelajaran yang diajarkan.
- 3) Kegiatan akhir: memberikan hasil penilaian sebagai bahan evaluasi perbaikan. Rencana tindak lanjut berupa pemantauan yang dilaksanakan secara rutin, melaksanakan pembinaan tentang hal-hal yang perlu perbaikan. Aspek lain seperti pemantauan kegiatan pembelajaran,

pemantauan pelaksanaan ujian semester, supervisi pembelajaran, pemantauan persiapan ujian nasional, pemantauan persiapan kegiatan try out, pemantauan pelaksanaan UN. Masing-masing aspek tersebut dilaksanakan sesuai dengan prosedur kegiatan seperti yang telah digambarkan sebelumnya. Program kerja tahunan, program semester dan RKA disusun secara bersama-sama oleh kelompok kerja pengawas (Pokjawas) baik pengawas PAI maupun pengawas Sekolah, sebagaimana hasil wawancara pengawas utama, bahwa :

Program kerja pengawas baik berupa program tahunan (Prota), program semester (prosem) maupun rencana pengawasan akademik disusun secara bersama-sama seluruh anggota pokjawas, dengan harapan bisa saling membantu jika ada kendala dalam proses penyusunan. Oleh karenanya dalam hal ini penyusunan rencana program kerja untuk mengukur kesiapan serta meningkatkan kualitas kerja kelompok bersama dalam meningkatkan mutu pembelajaran di masing-masing wilayah satuan kerja. Isi perencanaan pokjawas dalam hal ini di antaranya adalah Setiap pengawas membuat laporan dalam bentuk laporan bulanan, laporan semester dan laporan tahunan. Laporan ini lebih ditekankan kepada pencapaian tujuan dari setiap butir kegiatan pengawasan yang telah dilaksanakan pada setiap guru Pendidikan Agama Islam binaan. Penyusunan laporan oleh pengawas merupakan upaya untuk mengkomunikasikan hasil kegiatan atau keterlaksanaan program yang telah direncanakan. Menyusun laporan pelaksanaan program kepengawasan dilakukan oleh setiap pengawas pendidikan agama Islam dengan setelah melaksanakan pembinaan, pemantauan atau penilaian. Paling lambat 1 (satu) minggu bulan berikutnya.¹⁶⁴

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa bahwa pengurus pokjawas bersama seluruh anggota pengawas baik pengawas muda, madya dan utama, bersama-sama menyusun program kerja di tempat yang sama, agar tidak terjadi kekeliruan dalam penyusunan program. Hal di atas merupakan bentuk pelaksanaan dari implementasi layanan karir bahwa pengawas pendidikan di masing-masing setiap satuan kerjanya merupakan bentuk atau korporasi kebersamaan terutama dalam pola berkoordinasi antara pengawas pendidikan tingkat muda, madya dan utama.

¹⁶⁴ Fauziah Kirna Harahap, wawancara dengan pengawas pendidikan utama di ruangan POKJAWAS, Pada hari jumat, tanggal 6 Maret 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib

2. Pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Pasca mendiskusikan tentang perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan di atas, yakni dimana rancangannya (proses mekanisme perekrutan mulai dari calon pengawas muda ke pengawas tingkat madya, serta mekanisme perekrutan pengawas madya ke tingkat pengawas utama) dari proses perekrutan calon pengawas ada 12 mekanismenya, kemudian ada 4 kompetensi yang wajib dimiliki serta tiga langkah rekrut dalam pelantikan calon pengawas pendidikan di Kementerian Agama baik itu ditempatkan di satuan tingkat pendidikan dasar, menengah dan atas. Karena itu untuk temuan khusus berikutnya dalam disertasi ini adalah mendiskusikan tentang pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

Pengorganisasian pengembangan karir (jabatan karir) seorang pengawas pendidikan di satuan pendidikan baik tingkat muda, madya dan utamanya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilalui melalui POKJAWAS. Dalam hal ini POKJAWAS selaku kelompok kerja pengawas yang di SK kan oleh kepala kantor Kementerian Agama Asahan melakukan beberapa klasifikasi tentang pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah (mulai dari tingkat dasar sampai pada tingkat atas). Adapun proses penilaian POKJAWAS (hal ini terkhusus pengawas pendidikan yang sudah mendapatkan atau menempati posisinya sebagai pengawas), di antaranya adalah (hal ini sesuai dengan keberlakuan pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan madrasah melalui mekanisme PMA No.31 tahun 2013 dan peraturan Menteri Pendidikan No.147 tahun 2014 di antaranya adalah (hal ini sesuai dengan data dan dokumentasi di Kementerian Agama Kabupaten Asahan):

a. Melalui proses kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan sikap dan perilaku yang ditampilkan pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengawas.

Pengembangan kompetensi kepribadian di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini merupakan keberlakuan pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan madrasah melalui mekanisme PMA No.31/2013 dan Mendikbud No.147/2014. Pengembangan kompetensi kepribadian tersebut (berdasarkan permendikbud dan PMA) dikategorikan sebagai pengembangan jabatan karir, sebab pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tidak cukup hanya sebatas mengikuti pelatihan dan pendidikan kemudian mengumpulkan angka kredit dalam qum penilaian, tapi juga pengembangan melalui proses pembinaan kepribadian merupakan tolok ukur di satuan pendidikan tingkat madrasah se-Kabupaten Asahan untuk menilai apakah keberlayakan pengawas pendidikan tersebut menjadi barometer bagi guru-guru yang ingin menjadi kepala madrasah, dan dari kepala madrasah menjadi pengawas pendidikan. Oleh karenanya tujuan pengembangan jabatan karir sebagai pengawas pendidikan itu adalah meningkatkan kompetensi kepribadian, supervisi, manajerial, akademik, evaluasi pendidikan, penelitian pengembangan, dan sosialnya. Dengan meningkatkan kompetensi pengawas pendidikan diharapkan oleh kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut terjadi peningkatan kinerjanya (prestasi kerjanya dan etos kerjanya atau semangat kerjanya) sehingga berdampak terhadap mutu pendidikan madrasah dan pendidikan agama di sekolah maupun di madrasah dalam satuan tugas pengawas pendidikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan sekaligus ketua POKJAWAS Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Pengembangan jabatan karir melalui uji kompetensi kepribadian yang dilaksanakan di kementerian agama Asahani ini pak merupakan bentuk pengorganisasian dalam perekrutan jabatan karirnya sebagai pengawas pendidikan, hal ini diperlukan untuk melihat sejauh mana barometer pengetahuan pribadi seorang pengawas pendidikan dalam aktivitasnya. Karena menjadi pengawas pendidikan itu tidak semudah yang diinginkan, hal ini menurut saya dan hal ini sudah terjadi di kementerian agama Asahan, bahwa pengembangan jabatan karir melalui kompetensi kepribadian ini merupakan barometer untuk melihat apakah kelayakannya menjadi pengawas pendidikan adalah suatu kebutuhan dasar bagi pengawas pendidikan lainnya atau tidak pak, hal ini perlu saya katakana demikian, karena berapa banyak yang sudah menjadi

pengawas pendidikan, tapi lebih banyak lagi yang tidak bekerja sesuai dengan TUPOKSI nya, hal ini dikarenakan dari awal pak, yakni tidak lulus dari kompetensi kepribadian tiba-tiba menjadi pengawas pendidikan, dan ini banyak terjadi di Asahan dahaulunya, oleh karena itu dalam pengawasn pendidikan periode 2015-2020 maka sedikit demi sedikit terjadi perubahan”¹⁶⁵.

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, serta berdasarkan pada hasil observasi peneliti dan dokumentasi di lampiran-lampiran, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa uji kompetensi melalui kepribadian di atas merupakan barometer untuk menilai kinerja pengawas nantinya dalam satuan pendidikan di madrasah (baik pengawas muda, madya dan utama). Karena itulah maka dengan demikian bahwa pengembangan jabatan karir di Kementerian Agama Asahan ini tidaklah semudah dalam anggapan lulus dalam verifikasi data saja, tapi juga memiliki kompetensi kepribadian yang baik dan benar.

b. Melalui kualifikasi supervisi manajerial

Kinerja pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan madrasah khususnya bagi peningkatan mutu madrasah melalui pembinaan terhadap kepala madrasah agar dapat berhasil dengan baik tentu saja memerlukan kompetensi supervisi manajerial, berkenaan dengan aspek pengelolaan madrasah yang terkait. Berkenaan dengan aspek pengelolaan madrasah di masing-masing tingkatan satuan pendidikannya, pengawas madrasah baik pengawas madrasah muda, madya dan utama dalam pembinaan madrasah sebagai bentuk kompetensi supervisi manajerial melakukan pembinaan sekaligus monitoring setiap satu semester sekali dan tiga bulan sekali melalui rapat KKM. Dalam melaksanakan pembinaan pengawas pendidikan menggunakan format dan instrument yang telah ditentukan oleh pihak kementerian Agama Kabupaten Asahan itu sendiri. Adapun teknik supervisi dilaksanakan oleh pengawas penddikan dalam pembinaan kepada KKM (kelompok kerja madrasah) bukan Kriteria Ketuntasan Minimal. Teknik supervisi yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program pengawas.

¹⁶⁵Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS (sekaligus kepala Kantor) Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Senin, tanggal 9 Maret 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

Pengembangan jabatan karir sebagai pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan inidilaksanakaln sebagai bentuk pembinaan yang diberikan kepada semua pengawas pendidikan, baik muda, madya maupun yang utamanya.

c. Melalui kualifikasi supervisi akademik

Pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan madrasah khususnya di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam melaksanakan pembinaan, pemantauan dan penilaian kepada kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengacu pada standar nasional pendidikan terutama stnadar isi, standar proses dan standar penilaian, jadi ada tiga standar yang dilaksanakan yakni; a) standar isi, b) standar proses, dan c) standar penilaian (*assessment*).¹⁶⁶

Berdasarkan pada Studi Dokumentasi tentang proses penilaian kinerja pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah di tingkat dasar sampai tingkat atas, periode 2018-2020 di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa tugas pengawas yang sudah ditempatkan dalam proses seleksi yang sudah dipaparkan sebelumnya dan hal ini juga perlunya peneliti jabarkan (uraikan kembali) mengenai deskripsi pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan madrasah (jadi tidak hanya bagaimana proses pengangkatannya, bagaimana mekanismenya pengangkatan bahwa menjadi seorang pengawas itu adalah layanan jabatan karir akhir pasca kepala madraah, bukan, akan tetapi perlunya peneliti uraikan di sini ingin melihat sejauh mana peran dan tanggung jawab pengawas pendidikan itu setelah ditetapkan melalui proses yang panjang oleh kementerian agama tersebut), walaupun terkadang ada juga kalanya proses tersebut belum memenuhi unsur secara optimal.

Kemudian perlunya peneliti lanjutkan kembali bahwa tugas pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikannya baik pengawas muda, madya dan utama dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk KKM (Kelompok Kerja Madrasah) adalah untuk kepentingan pendidikan itu sendiri bahwa tiap-tiap

¹⁶⁶Studi Dokumentasi tentang proses penilaian kinerja pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah di tingkat dasar sampai tingkat atas, periode 2018-2020.

bidang mata pelajaran melalui prosesnya (hal ini berlaku untuk tenaga pendidik) dalam kegiatan ini, pengawas muda, madya maupun utama melakukan pembinaan yang cukup baik yaitu berupa pengarahan atau memberi petunjuk bagaimana cara menilai dan menganalisis hasil penilaian dari proses pembelajaran yang telah banyak dilakukan oleh guru-guru. Hal ini dilakukan oleh pengawas pendidikan, dengan tujuan guru-guru di satuan pendidikan madrasah tersebut untuk kepentingan akreditasi madrasah, untuk sertifikasi guru dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan dengan cara memberi pelatihan anetas untuk (analisis tes, dan pelatihan cara-cara mengisi borang akreditasi). Pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam mengelola dan mengolah serta menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala madrasah, kinerja guru, dan tenaga kependidikan lainnya yang menjadi binaannya sudah cukup baik dilaksanakan di lingkungan kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut (hal ini peneliti laksanakan dalam masa observasi mulai dari bulan Nopember 2019 sampai bulan Februari 2020, hal ini peneliti lakukan sebelum masa pandemi covid -19).

Pernyataan ini bisa dilihat dari laporan berupa dokumentasi pengawas tentang kinerja kepala madrasah dan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Dokumen tersebut memuat tentang indikator-indikator dari keberhasilan ataupun kurang berhasilnya dari kinerja kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan pengawas pendidikan madya Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Selamat datang pak di kantor POKJAWAS ini, sambil mempersilahkan peneliti untuk duduk. Menanggapi pertanyaan bapak mengenai optimalisasi pelaksanaan tugas, peran dan tanggung jawab pengawas madrasah di Kementerian Agama Asahan ini pak adalah dilaksanakan dengan tiga pola pak , pola pertama adalah peran dan tanggung jawabnya dalam proses kompetensi kepribadian, kualifikasi supervisi manajerial, dan kualifikasi supervisi akademik. Peran dan tanggung jawab pengawas tersebut, termasuklah saya sendiri secara pribadi merupakan pengawas madrasah madya, juga melaksanakan hal demikian pak”.

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas,serta berdasarkan pada data-data di dokumentasi dan disertai lampiran-lampiran peneliti, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa selain itu Pengawas Pembina dalam hal ini ketua dan sekretaris Pokjawas yang sering mengikuti pelatihan kepengawasan mempunyai kesempatan untuk memberikan pembinaan secara langsung kepada seluruh pengawas berdasarkan informasi- informasi terkini yang berkaitan dengan tugas kepengawasan, baik lewat rapat kerja penyusunan program maupun rapat evaluasi kinerja pengawas yang diadakan setiap bulan. Sehubungan dengan hal tersebut peneliti juga mendapatkan informasi dari beberapa anggota pengawas lainnya. Jabatan karir dalam satuan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

Pengorganisasian pengembangan karir (jabatan karir) seorang pengawas pendidikan di satuan pendidikan baik tingkat muda, madya dan utamanya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan yang sudah diuraikan di atas, melalui POKJAWAS dilaksanakan dalam pemantapan dan kematangan pengawas pendidikan secara valid. Pengorganisasian pengembangan karir (jabatan karir) seorang pengawas pendidikan di satuan pendidikan baik tingkat muda, madya dan utamanya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui pembimbingan sejawat merupakan tugas pokok setelah mendapatkan jabatannya sebagai pengawas pendidikan, hal ini dilakukan di Kementerian Agama untuk melihat kompetensi supervisi, kompetensi manajerial dan kompetensi kepribadian pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikannya, hal ini juga untuk meningkatkan sistem pengorganisasian bahwa pengorganisasian pengawasan pendidikan madrasah dilakukan melalui tiga aspek (hal ini sebagaimana peneliti uraikan sebelumnya). Pengembangan pengorganisasian bagi pengawas pendidikan di satuan tingkat madrasah Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini dilaksanakan sebagai bagian dari mekanisme pengangkatan jabatan dan kelayakan jabatan karir tersebut mulai pengawas tingkat pratama, muda, madya sampai ke utama. Hal ini sesuai dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan Kepala POKJAWAS, yakni:

“Pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan bertujuan untuk mengarahkan tugas-tugas pokok pengawas pendidikan. Terutama pada pengawas utama, selain mengarahkan tugas-tugas pokok pengawas pendidikan yang menjadi bimbingannya juga memberikan penilaian terhadap kemajuan dan prestasi pengawas yang didampinginya. Kelebihan dan kekurangan pengawas bimbingannya didiskusikan dan dipecahkan bersama-sama. Pengawas pratama dan pengawas muda dilatih dan dibimbing membuat program kerja kepengawasan, metode dan teknik melaksanakan program pengawasan serta menilai keberhasilan tugas kepengawasan. Program pendampingan itu mirip dengan program magang yang selama ini kami laksanakan di Kementerian Agama Asahan ini pak ...”¹⁶⁷

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara (hal ini juga tidak ditemukannya oleh peneliti data atau dokumentasi pendukung terhadap hasil wawancara di atas, hal tersebut dikarenakan kurang optimalnya hasil observasi dari lampiran atau data yang dikumpulkan) maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa pengorganisasian pengembangan karir (jabatan karir) seorang pengawas pendidikan di satuan pendidikan baik tingkat muda, madya dan utamanya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan yang sudah dinyatakan di atas oleh ketua POKJAWAS dalam hal ini juga bertindak sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan di atas bahwa pendamping atau pengawas utama (dalam layanan pengorganisasian, hal ini juga diwajibkan bagi pengawas pendidikan utama dan yang dibimbingnya sebagai bagian dari mekanisme pengangkatan pengawas pratama ke pengawas muda, kemudian dari pengawas muda menjadi pengawas madya dan dari pengawas madya menjadi pengawas utama, pengawas utama juga langsung dibimbing oleh kepala Kantor Kementerian Agama Asahan). Pendamping tersebut diangkat melalui tugas dari kepala Kantor Kementerian Agama Asahan, tugas untuk melaksanakan program pendampingan tersebut merupakan salah satu pelaksanaan TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) pengawas utama.

¹⁶⁷Hayatsyah, wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kantor kepala, pada hari Senin tanggal 10 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

Kemudian berikutnya adalah bahwa pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dalam bentuk:

d. Melalui penguatan kompetensi

Workshop penguatan kompetensi adalah kegiatan pembinaan pengawas yang dilaksanakan melalui aktivitas organisasi atau kelompok kerja pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Asahan yang dilakukan secara berkala minimal dua kali setiap semester. Hal ini dapat dilihat bahwa sistem pengorganisasian yang dilakukan oleh POKJAWAS (dalam hal ini bukan saja POKJAWAS mengurus pengawas pendidikan yang ditugaskan oleh kementerian agama yang ditempatkan di sekolah umum saja, tapi juga berlaku di tingkat satuan pendidikan madrasah dan sekolah yang diawasinya). Tujuan *workshop* penguatan kompetensi adalah meningkatkan kemampuan profesional di bidang kepengawasan agar para pengawas madrasah dapat mempertinggi kinerjanya di bidang kepengawasan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan pengawas utama Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Mengenai isi pertanyaan bapak mengenai bagaimana menjalin organisasi kepengawasan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di kementerian agama ini pak???kami katakana bahwa mekanisme pengangkatan sudah kami jalankan sesuai dengan prosedural, walaupun terkadang tidak berjalan dengan baik, dikarenakan oleh satu hal yakni kurangnya tenaga SDM. Kemudian bagi pengawas pratama ke pengawas muda dan dari pengawas muda ke madya dan dari madya ke utama jalinan penjaringan tersebut kami lakukan secara terstruktur dan sistematis melalui pembinaan. Pembinaan tersebut bukan hanya sifatnya pada supervisi akademik, supervisi kompetensi dan supervisi kepribadian dan satu lagi pak ketinggalan supervisi manajerialnya saja tapi juga penguatan kompetensi kepengawasan kami lakukan sesuai dengan kemampuan profesionalnya, terkadang pak kemampuan kepribadian, manajerial, kompetensi dan akademiknya bagus, namun dalam kompetensi (pelaksanaannya jadi bukan hanya sebatas teoretis saja pak kami lakukan, tapi juga pada praktisnya atau kompetensinya di lapangan). Oleh karena itu pak saya sebagai pengawas utama mengatakan bahwa tujuan adanya workshop sebagai bagian dari pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di kementerian Agama Asahan ini pak adalah untuk mempertinggi kinerja pengawas pratama, muda dan madya juga tidak ketinggalan pengawas utama seperti saya, Cuma kalau saya pak

*langsung oleh kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini pak ”.*¹⁶⁸

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, serta data-data dari dokumentasi di lampiran-lampiran, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa pengorganisasian pengembangan pengawas pendidikan dalam layanan jabatan karirnya melalui penguatan *workshop* di atas adalah untuk (hal ini sesuai dengan hasil dokumentasi program kerja peningkatan organisasi kepengawasan pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan, periode 2018-2020):

- (1) Meningkatkan kompetensi pengawas
- (2) Meningkatkan tugas pokok dan fungsi sebagai pengawas pendidikan di masing-masing tingkat satuan pendidikannya
- (3) Meningkatkan kinerja dan hasil kerja pengawas pendidikan selama satu semester dua kali dilaksanakan
- (4) Meningkatkan penyusunan program kerja pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikannya
- (5) Meningkatkan sistem pelaporan hasil kerja selama satu semester
- (6) Meningkatkan penyusunan program kerja pengawas pendidikan, baik pengawas PAI di sekolah negeri dan swasta juga pengawas pendidikan di masing-masing madrasah negeri dan swasta
- (7) Meningkatkan inovasi pendidikan dan pembelajaran bimbingan
- (8) Meningkatkan sistem evaluasi kerja pengawas pendidikan di masing-masing tingkatan pendidikan
- (9) Meningkatkan pengembangan kurikulum pendidikan
- (10) Meningkatkan manajemen madrasah
- (11) Meningkatkan administrasi madrasah dan
- (12) Meningkatkan kegiatan akademik madrasah baik di satuan tingkat pendidikan madrasah negeri maupun swasta sesuai dengan kebutuhannya.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Fauziah Kirna Harahap, wawancara dengan pengawas utama di binaan madrasah tingkat TK/RA/SD/MI/RA dan BA Kementerian Agama Kabupaten Asahan, wawancara dilaksanakan di ruangan kantor POKJAWAS Kemenag Asahan, pada hari Jumat tanggal 28 Februari 2020, pada pukul 09.00 s/d 11.00 wib.

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas bersama pengawas utama dan hasil dokumentasi program kerja peningkatan organisasi kepengawasan pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan, periode 2018-2020 maka pengorganisasian tersebut bersifat merekrut kinerja (prestasi dan etos kerja pengawas pendidikan) di masing-masing satuan tingkat pendidikannya. Hal demikian merupakan jalinan untuk meningkatkan kompetensi supervisi manajerial, akademika, kepribadian pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan. Jadi setiap pengawas baik dari pengawas muda, madya dan utama bahkan sampai pada ketua POKJAWAS sendiri bisa bertukar pikiran berdasarkan pengalamannya masing-masing. Hasil-hasil kegiatan kolektif dicatat dan didesiminasikan kepada seluruh pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan mereka baik di sekolah negeri dan swasta maupun di madrasah negeri dan swasta. Dan tidak luput pula bahwa pengorganisasian pengembangan pengawas pendidikan dalam layanan jabatan karirnya melalui penguatan *workshop* di atas adalah untuk (hal ini sesuai dengan hasil dokumentasi program kerja peningkatan organisasi kepengawasan pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan, periode 2018-2020 di atas didukung oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dan Kementerian Agama Provinsi dan Kota memafasilitasi dan memberikan dukungan sumberdaya untuk terselenggaranya *workshop* tersebut, fasilitas dan dukungan yang diberikan meliputi; 1) dana, 2) alat tulis, 3) fasilitas kerja serta 4) sumber daya lainnya yang diperlukan.

Selanjutnya bahwa pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dalam bentuk:

e. Penugasan dalam pembuatan karya ilmiah

Karya ilmiah merupakan bentuk produk dari kegiatan ilmiah yang wajib diikuti oleh pengawas dan dikoordinir oleh POKJAWAS terutama POKJAWAS Kemenag Asahan. Tujuan forum ilmiah adalah meningkatkan wawasan dan kemampuan professional pengawas madrasah termasuk kemampuan dalam

¹⁶⁹Dokumentasi program kerja peningkatan organisasi kepengawasan pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan, periode 2018-2020.

menulis karya ilmiah ini adalah untuk meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional pengawas pendidikan termasuk kemampuan dalam menulis karya ilmiah. Jadi dalam hal ini penugasan dalam pembuatan karya ilmiah pada sub pembahasan sebelumnya termasuk mekanisme dalam pengangkatan jabatan karir pengawas di satuan tingkat pendidikan madrasah juga masuk dalam bagaimana cara pengorganisasian dalam pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan tersebut (baik pada tingkat muda, madya sampai pada utama). Tujuan dari adanya penugasan dalam pembuatan karya ilmiah ini selain meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional pengawas pendidikan juga meningkatkan eksistensi pengawas dalam keterbiasaannya menulis jurnal, artikel, dan lain sebagainya dan ketentuan-ketentuan lainnya dalam penulisan karya ilmiah. Intinya bahwa keterbiasaan untuk melakukan penulisan juga dibiasakan untuk melakukan penulisan tersebut dilaksanakan melalui riset.

Penugasan dalam pembuatan karya ilmiah ini dibentuk meningkatkan kompetensi pengawas dalam (verifikasi data factual dan kenaikan angka kredit dalam meningkatkan status jabatan karir dari pengawas muda ke madya dan dari madya ke utama). Karya ilmiah ini juga membahas tentang: a) berbagai inovasi pendidikan dan kepengawasan, b) penyusunan karya tulis ilmiah dalam rangka pengumpulan angka kredit untuk kenaikan jabatan pengawas. Topik-topik bahasan yang berkaitan dengan inovasi pendidikan antara lain:

- (1) Melakukan berbagai inovasi dalam pembelajaran dan bimbingan
- (2) Melakukan berbagai inovasi dalam sistem penilaian
- (3) Melakukan pengembangan kurikulum
- (4) Melakukan pengawasan melalui asas manajemen pendidikan
- (5) Melakukan sistem informasi manajemen
- (6) Melakukan peningkatan supervisi manajerial melalui supervisi akademik
- (7) Melakukan supervisi klinis
- (8) Melakukan supervisi manajerial dan

- (9) Melakukan peningkatan layanan jabatan karir pengawas pendidikan melalui topik,-topik lain yang diperlukaln untuk peningkatan kemampuan tugas pokok pengawas madrasah di sekolah.

Selain topik bahasan di atas, maka dalam hal ini juga peneliti menguraikan tentang topic bahasan yang berkaitan dengan karya tulis ilmiah pengawas, antara lain adalah:

- (a) Penyusunan makalah. Penyusunan makalah yang dimuat oleh Kementerian agama pusat dan dilaksanakan oleh kementerian agama tingkat Kabupaten dan Kotamadya ini dilaksanakan sebagai bagian untuk meningkatkan kompetensi pengawas jadi sesudah mendapatkan jabatan sebagai pengawas pendidikan (hal ini sebagaimana peneliti uraikan dalam mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan sebelumnya) bahwa hal demikian merupakan bukti bahwa pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah Kemenag Asahan ini adalah untuk meningkatkan kompetensi pengawas di bidang riset dan pengembangan di masyarakat
- (b) Pembuatan karya tulis yang dimuat dalam artikel. Penyusunan dan pembuatan karya tulis yang dimuat dalam artikel merupakan teknik untuk pengangkatan jabatan karir sebagai pengawas dari tingkat muda ke tingkat madya, dari tingkat madya ke tingkat utama.
- (c) Penelitian pendidikan dengan tema kepengawasan. Penelitian pendidikan dengan tema kepengawasan ini merupakan bentuk pengembangan angka kredit pengawas pendidikan untuk mengukur sejauh mana tingkat kompetensi dan tingkat kepribadian pengawas dalam mengukur tingkat kompetensi tulisannya dalam hal menulis dengan dibuktikan melalui artikel. Penelitian dengan tema kepengawasan tersebut tentunya untuk mengukur program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang seorang pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikannya
- (d) Teknik penyusunan karya tulis ilmiah.
- (e) Teknik penyusunan proposal

- (f) Penelitian tindakan kepengawasan
- (g) Statistic terapan dan
- (h) Angka kredit jabatan fungsional

Pada forum ilmiah ini dilaksanakan oleh kementerian Agama Kabupaten Asahan mengundang orang luar (ekspetoris) yakni dari perguruan tinggi (akademis) pakar pendidikan, pusdiklat, balai diklat, dan instansi yang terkait di dalamnya. Forum ilmiah ini dilaksanakan oleh Kemenag Asahan dilaksanakan satu kali dalam satu semester. Forum inilah dilaksanakan dalam bentuk seminar, workshop, lokakarya, symposium, diskusi panel dan symposium. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Seksi Pendidikan Islam Kemenag Asahan, yakni:

“Menanggapi pertanyaan bapak mengenai karya tulis yang dimuat dalam artikel sebagai pengajuan angka kredit dan tentunya hal tersebut juga untuk meningkatkan layanan jabatan karir tersebut dari tingkat muda ke tingkat madya dan ke tingkat utama merupakan program wajib pak. Sebab dengan melihat sejauh mana karya tulis pengawas pendidikan yang dimuat dalam artikel sebagai rujukan dan kelayakan serta kepatutan bagi pengawas pendidikan yang hendak melakukan peningkatan sehingga jembatan dari penulisan karya tulis yang dimuat dalam artikel merupakan bukti bahwa kompetensi karya pengawas pendidikan dapat dilihat dari tulisan (hal ini dianggap sebagai bukti juga untuk melihat dan mengukur sejauh mana pengawas pendidikan menganggap bahwa karya tulis dimuat dalam artikel itu penting), karenanya setiap syarat yang lulus dalam pembuatan karya tulis di artikel lolos dan mendapatkan angka kreditnya adalah mereka yang benar-benar nyata dalam karya tersebut pak , bilamana hal itu terjadi contohnya tidak membuat karya tulis dipublikasikan dalam artikel, maka hal tersebut dianggap tidak akan mendapatkan angka kredit pak ”.

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara (hal ini masih terdapat gejala, di antaranya kurangnya koordinasi antara kepala seksi pendidikan dengan kepala kantor kementerian agama kabupaten Asahan) di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa jabatan karir di pengawas Kemenag Asahan merupakan jabatan karir dalam mutu layanan supervisi secara akademis. Bisa dilihat bahwa jabatan karir di pengawas mulai dari tingkat pratama, muda, madya sampai ke utama merupakan hal yang wajib bagi pengawas pendidikan di satuan masing-masing tingkatan pendidikan Kemenag Asahan adalah wajib. Mengingat hal demikian juga untuk melihat sejauh mana kompetensi pengawas jadi tidak hanya

dibebankan pada guru untuk berkarya, tapi juga pengawas pendidikan pun demikian.

Kemudian bahwa pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dalam bentuk:

f. Studi Banding

Studi banding sebagai bagian dari pengorganisasian pengembangan karir pengawas di Kemenag Asahan adalah wajib, sebab dengan menggunakan item seperti ini bahwa hal ini dinilai dan menjadi sebuah tindakan integritas dalam penguatan kompetensi dan wawasan pengawas pendidikan, dengan adanya demikian juga dapat membantu menambah wawasan, dan pengalaman para pengawas dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya sebagai pengawas pendidikan. Para pengawas pendidikan baik dari tingkat muda, madya dan utama secara keseluruhan memperoleh informasi tambahan (studi banding) dapat dijadikan bekal dan bahan untuk diterapkan di tempat tugasnya. Untuk keperluan studi banding maka, kementerian agama pusat dan pemerintah daerah memfasilitasinya terutama pada pendanaan atau pembiayaannya. Sejauh peneliti temukan dalam hasil dokumentasi dan hasil wawancara di dapatkan di tahun 2019-2020 Kemenag Asahan telah 5 kali melaksanakan kegiatan studi banding, yang terakhir melakukan studi banding ke- Padang Sumatera Barat pada tanggal 20 Oktober 2019 s/d 22 Oktober 2019 (3 hari masa studi banding). Namun studi banding yang dilaksanakan oleh pihak Kemenag Asahan adalah studi banding bagi seluruh pengawas pendidikan sebanyak 13 orang (di antaranya adalah 10 pengawas madya, 1 pengawas muda dan 1 orang pengawas utama).

Sedangkan untuk studi banding ke luar negeri dilaksanakan oleh pihak Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dengan biaya dari pusat (sentralitas). Pengawas pendidikan yang diikutsertakan untuk studi banding ke luar negeri adalah pengawas pendidikan yang paling berprestasi. Namun peneliti telah melakukan observasi dan dokumentasi (penelikan) tidak menemukan adanya pengawas pendidikan berprestasi (dalam hal syarat mutlak untuk diberangkatkan ke luar negeri dalam hal studi banding). Kegiatan studi banding yang

dilaksanakan oleh pihak Kemenag Asahan (hal ini studi banding dalam negeri seperti yang dilaksanakan Kemenag Asahan di Padang Sumatera Barat pada tanggal 20 Oktober 2019 s/d 22 Oktober 2019 adapun isi dari studi banding Kemenag Asahan ke Kemenag Padang adalah sebagai berikut;

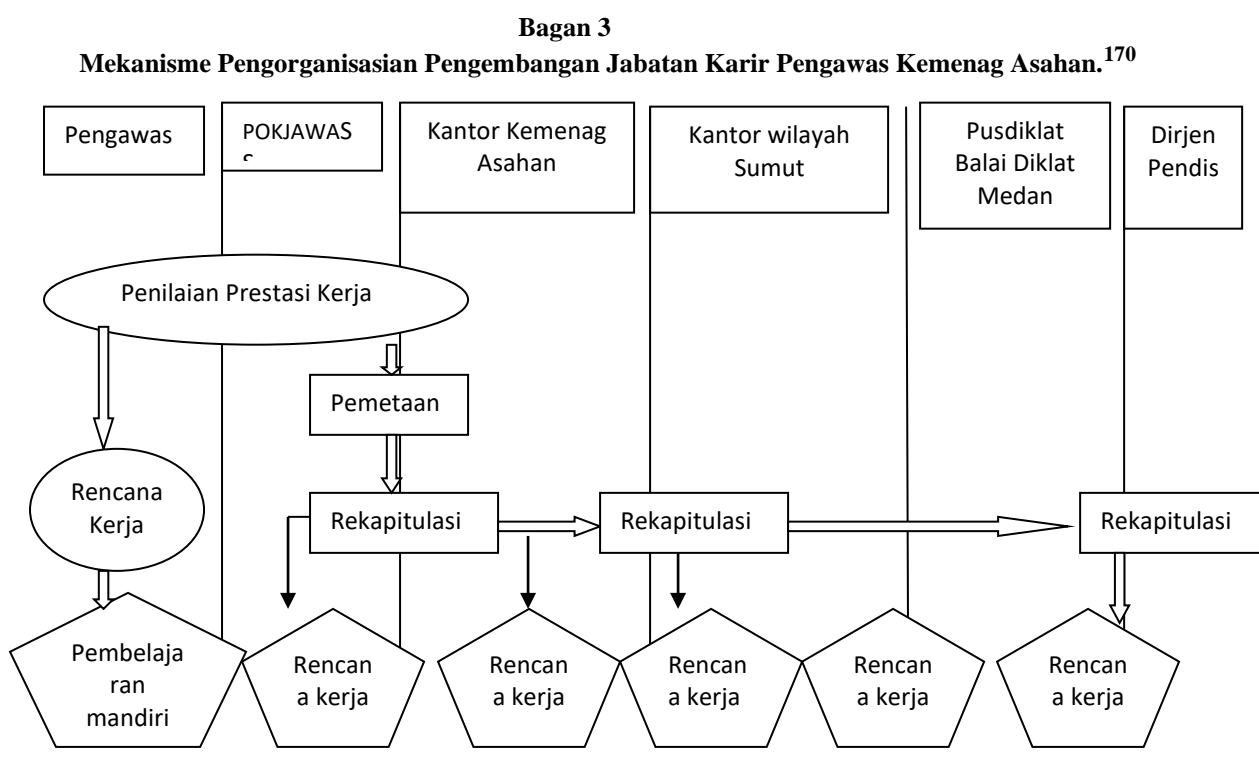
- (1) Diskusi dengan kepala kantor Kemenag, staff-staff dan para pengawasnya
- (2) Kunjungan ke beberapa madrasah yang dinilai berhasil, simulasi, dan observasi serta berdiskusi atau bertukar pengalaman dengan kepala madrasah dan guru yang ada di madrasah tersebut
- (3) Diskusi dengan para pengawas pendidikan di daerah yang dikunjungi oleh Kemenag Asaha (dalam hal ini adalah Kemenag Kota Padang). Diskusi dengan pengawas pendidikan Kemenag Padang adalah untuk menambah ilmu dan wawasan tentang tugas dan pengalaman pengawas pendidikan di berbagai madrasah binaannya.

Tiga tujuan dasar Kemenag Asahan melakukan studi banding atau kunjungan pertukaran wawasan kepengawasan di atas (ke Kemenag Padang) dipaparkan dalam pelaporan pengawas pendidikan, sebab dalam setiap pelaporan yang dimaksud adalah pelaporan yang membuat disain serta ilmu dan wawasan kepengawasan secara totalitas, hal itu merupakan bentuk dari pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas muda, madya dan utama. Tugas terpenting pengawas pendidikan idealnya mampu memberikan alternatif pemecahan masalah dalam pembelajaran. Hal ini tidak terlepas dari peran pengawas pendidikan adalah membantu guru dan pemimpin pendidikan untuk memahami isu-isu dan membuat keputusan yang bijak yang mempengaruhi pendidikan siswa.

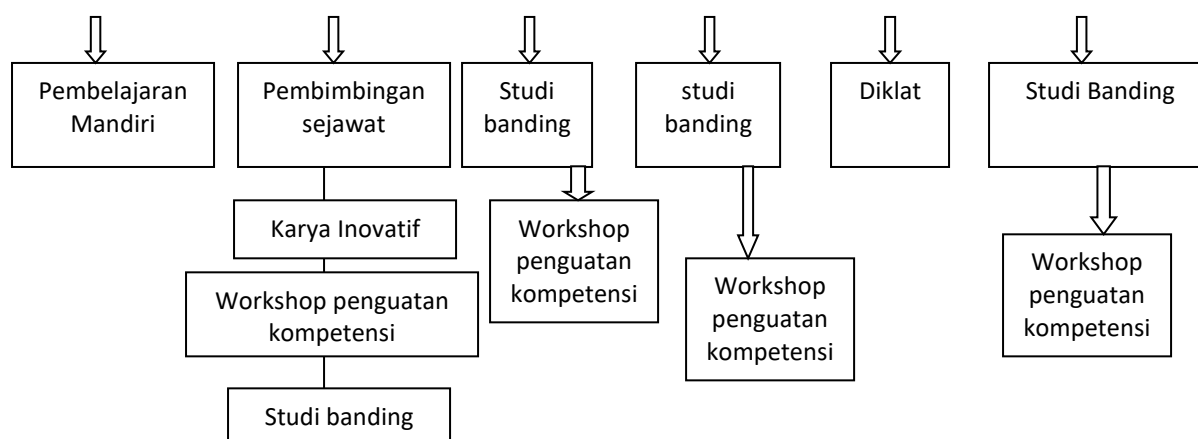
Pengawas memiliki kiprahnya sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan tugas yang diembannya antara lain membimbing, membina, memantau, supervisi, mengevaluasi, membuat laporan serta menindaklanjuti hasil supervisi. Namun, di lain pihak, jika ditelisik lebih mendalam tentang peran pengawas pendidikan sekarang ini, terdapat ketidaktepatan bahkan sering terjadi ketimpangan-ketimpangan yang menimbulkan kerancuan mulai dari perekrutan pengawas pendidikan sampai peran pengawas pendidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Perekrutan pengawas pendidikan idealnya sudah

tertulis dengan jelas pada Peraturan Menteri Nomor 12 Tahun 2007 tentang pengawas, dan Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2013, namun hal tersebut masih memiliki berbagai penafsiran berbeda karena proses perekrutan pengawas pendidikan selama ini sebagian masih direkrut melalui kebijakan dari pimpinan.

Pada sisi lain, salah satu pokok permasalahan pengawas pendidikan yakni perbedaan latar belakang pendidikan pengawas sekolah dengan guru yang disupervisi pada proses belajar mengajar. Hal ini terjadi karena pemerintah belum mengangkat pengawas dari spesifikasi jurusan khusus sehingga memungkinkan bahwa pola pengawasan bersifat administratif dan tidak substantif sehingga menyebabkan proses pengawasan hanya diarahkan pada pemenuhan administrasi kerja bukan pada peningkatan kualitas kerja. Berdasarkan demikianlah maka mekanisme pengembangan profesi jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikannya sebagaimana diagram atau bagan di bawah ini:



¹⁷⁰Dokumentasi Pengorganisasian Pengembangan Jabatan Karir Pengawas Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Asahan tahun 2019-2020.



Mekanisme pengembangan profesi jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikannya sebagaimana diagram di atas menunjukkan bahwa pengembangan jabatan karir tersebut dilalui oleh: a) Melalui proses kompetensi kepribadian, b) Melalui kualifikasi supervisi manajerial, c) Melalui kualifikasi supervisi akademik, d) Melalui penguatan kompetensi, e) Penugasan dalam pembuatan karya ilmiah, dan f) Studi banding.

Berdasarkan pada bagan 3 di atas mengenai Mekanisme Pengorganisasian Pengembangan Jabatan Karir Pengawas Kemenag Asahan dapat dijabarkan sebagai berikut:

(1) Direktorat Jenderal Pendidikan Islam

Direktorat Jenderal Pendidikan Islam yang dimaksud dalam hal ini adalah substansi atau lembaga yang mengurus tentang (a) perumusan kebijakan Nasional yang bersifat umum tentang penyelenggaraan pengembangan pengawas pendidikan di satuan masing-masing tingkat pendidikan, (b) menentukan kebijakan umum tentang standar proses dan hasil pengembangan pengawas pendidikan baik di madrasah maupun pengawas terhadap guru PAI di sekolah umum (baik negeri maupun swasta) (c) Melaksanakan koordinasi, harmonisasi dan sinkronisasi kebijakan dan pelaksanaan pengembangan pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan di madrasah-madrasah dan sekolah binaan.

(2) Direktorat

Direktorat terkait menetapkan bertanggung jawab untuk mensosialisasikan panduan pengembangan pengawas pendidikan di masing-masing satuan

tingkat pendidikan kepada kantor wilayah kementerian agama Propinsi Sumatera Utara, Kementerian Agama Kabupaten Asahan, pusat pendidikan dan pelatihan kementerian agama, dan balai pendidikan dan kebudayaan kementerian agama.

(3) Pusdiklat dan Balai Diklat

Pusdiklat Kementerian Agama dan Balai Diklat Keagamaan melaksanakan program pengembangan pengawas pendidikan/PAI berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Ditjen/Lembaga terkait. Di dalam pelaksanaan pusdiklat dan Balai Diklat berkoordinasi dengan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

(4) Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

Kanwil Kementerian agama Provinsi Sumatera Utara melakukan analisis pengembangan pengawas pendidikan/PAI pada tingkat Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis pengembangan pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan, kanwil Kemenag Propinsi Sumatera Utara menyusun dan melaksanakan program pengembangan pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan. Dalam melaksanakan program pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan, kemenga propinsi berkoordinasi dengan Pusdiklat, Balai DIklat, dan Kantor Kemenag Asahan

(5) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Kantor kementerian agama Kabupaten Asahan melaksanakan analisis pengembangan jabatan karir pengawas pendiidkan di masing-masing satuan tingkat pendidikan baik di madrasah maupun pengawas terhadap guru-guru PAI di sekolah umum, kantor Kemenag Asahan

Pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kemenag Asahan tersebut juga bahwa lingkup kepengawasan akademik yang didasarkan pada 4 standar pendidikan yaitu standar isi, proses, SKL dan penilaian, menjadi dasar pemikiran dalam penyusunan Prota, Prosem dan RKA. 4 standar pendidikan tersebut diwajibkan bagi pengawas pendidikan. Jadi

berdasarkan pada kelima a) Melalui proses kompetensi kepribadian, b) Melalui kualifikasi supervisi manajerial, c) Melalui kualifikasi supervisi akademik, d) Melalui penguatan kompetensi, e) Penugasan dalam pembuatan karya ilmiah, dan f) Studi banding, bahwa mekanisme pengembangan profesi jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikannya sebagaimana diagram di atas menunjukkan bahwa pengembangan jabatan karir tersebut wajib dilalui juga setelah melaksanakan pengorganisasian pengembangan jabatan karir pada 4 standar pendidikan (hal ini dimana pengorganisasian dari mekanisme jalur pengangkatan sampai pada pengorganisasian dalam mekanisme penguatan kompetensi pengawasan pendidikan melalui selektif terhadap administratifnya). Terutama hal tersebut (dalam monitoring pengorganisasian tersebut) bertitik pada 4 standar pendidikan, yakni standar isi, proses, SKL dan penilaian, menjadi dasar pemikiran dalam penyusunan Prota, Prosem dan RKA

Pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan khususnya di kementerian Agama Kabupaten Asahan pada masing-masing satuan wilayah kerja di setiap sekolah maupun madrasah, baik itu sekolah Negeri maupun Swasta, madrasah Negeri dan swasta dalam proses penyusunan Prota, Prosem maupun RKA membawa dampak positif karena semua pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikannya dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan selesai tepat waktunya serta mereka mendapatkan pembinaan langsung dari pembina pengawas termasuk memperoleh informasi tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya sebagai pengawas bidang akademik.

Dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi dari hasil kesimpulan pada temuan pertama tentang pengorganisasian pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan di masing-masing tingkatan madrasah maupun sekolahnya di kantor kementerian agama Kabupaten Asahan adalah;

- a. Pengawasan internal terhadap guru pendidikan agama Islam di masing-masing sekolah umum didapatkan bahwa pengawasan diperuntukkan bagi perkembangan dan mutu pembelajaran pendidikan agama Islam. Hal ini sesuai dengan hasil musyawarah yang telah disetujui oleh kementerian

agama Asahan, dalam hal ini adalah tim internal pendidikan Islam melalui kasi pendis;

- b. Peningkatan mutu profesionalitas pembelajaran pendidikan agama Islam sejalan dengan hasil dan kesepakatan antara supervisi pengawasan dengan kepala sekolah dan PKS I Bidang Kurikulum, bahwa peningkatan kompetensi manajemen supervisi pengawasan terhadap guru pendidikan agama Islam mencapai peningkatan kualitas pada setiap tahunnya;
- c. Strategi pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru PAI berdasarkan hasil kesepakatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) untuk meningkatkan aktualitas daya guna dan daya ketepatan guru PAI dalam mendudukkan nilai-nilai pembelajaran yang lebih kompetitif;

Pengorganisasian pengembangan jabatan karir di atas (hal di atas berkenaan dengan supervisi, hal demikian dilakukan untuk melihat barometer atau tolok ukur sejauh mana pengawas pendidikan khususnya tingkat pengawas muda mampu mengkombinasikan aspek internalitas dan eksternalitas dapat bersinergis dengan baik, tidak hanya pada layanan jabatan karirnya sebagaimana peneliti uraikan sebelumnya tapi juga sampai pada tingkat pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan melalui supervisi akademik atau supervisi administratifnya sebagai supervisor pengawasan terhadap guru-guru di madrasah dan guru PAI di sekolah) pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan mengadakan konsep berupa layanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum. Supervisi yang dilaksanakan adalah bantuan dan bimbingan kepada guru-guru dalam bidang instruksional, belajar dan kurikulum, dalam usahanya mencapai tujuan pendidikan terutama dalam peningkatan mutu pembelajaran pendidikan agama Islam yang akuntabel, baik pada tingkatan mutu pembelajaran sampai kepada evaluasi pembelajarannya.

Dari hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikannya mulai dari pratama menuju pengawas muda, kemudian menjadi pengawas tingkat madya dan sampai juga pada tingkatan

teratas yakni menjadi pengawas di tingkat utama di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan menggabungkan antara pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala Madrasah selaku pimpinan lembaga pendidikan formal tersebut dengan komite Madrasah dan pengawas guru PAI di sekolah-sekolah umum dan juga kepada pengawas pratama, muda dan mady.

Keterikatan antara kinerja professional dan tanggung jawab yang diemban sangat sesuai dengan pola pengembangan supervisi di lapangan. Peneliti juga menemukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi bahwa dalam proses belajar-mengajar dibutuhkan profesionalisme guru, karena guru merupakan figur utama dalam pengembangan pembelajaran pendidikan baik yang umum mengarah kepada globalitas pendidikan dan agama yang mengarahkan perkembangan watak dan karakter peserta didik dalam memahami isi pelajaran terutama pada mata pelajaran agama.

Oleh karenanya pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan tidak hanya berorientasikan pada profesionalitas pengawas di satuan kerja wilayah sekolah dengan mengkaitkannya bersama relevansi adanya mutu atau kualitas potensi akademik, professional individu, potensi hubungan kinerja dan dianggap sebagai pamong pemberdayaan kualitas belajar pendidikan agama Islam di sekolah umum maupun di madrasah itu sendiri.

Dalam analisis terakhir, kualitas supervisi direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid. Seorang supervisor di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan yang cenderung kepada kepala sekolah, supervisi pengawas pendidikan agama Islam dan madrasah di wilayah satuan kerja tersebut mempunyai perencanaan tentang latar prinsip-prinsip supervisi. Adapun prinsip-prinsip yang diterapkan oleh supervisi pengawas pendidikan di masing-masing tingkatan pendidikan madrasah (hal ini untuk melihat sejauh mana peran dan pemberdayaan pengorganisasian pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan) di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 7

Pengorganisasian Pengawas Pendidikan ditinjau dari Aspek Penilaian Supervisi Pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikannya

1	Ilmiah (scientific)	
	a.	Sistematis, melaksanakan secara teratur, berencana dan berkelanjutan
	b.	Objektif, mendapatkan hasil mutu pembelajaran guru-guru dalam meningkatkan proses belajar-mengajar yang baik berdasarkan hasil observasi nyata. Kegiatan-kegiatan tersebut yakni tentang perbaikan atau pengembangan berdasarkan hasil kajian kebutuhan-kebutuhan guru atau kekurangan-kekurangan guru dan bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
	c.	Menggunakan alat (instrumen), hal ini dilakukan untuk dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar
2	Demokratis. Menjunjung tinggi azas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain	
3	Kooperatif. melaksanakan kerjasama seluruh staf dalam kegiatan pengumpulan data, analisa data dan perbaikan serta pengembangan proses belajar mengajar	
4	Konstruktif dan kreatif. Membina inisiatif guru dan mendorong guru untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan bebas mengembangkan potensi-potensinya.	

Dengan adanya pengorganisasian pengembangan jabatan karir dalam Pengorganisasian Pengawas Pendidikan ditinjau dari Aspek Penilaian Supervisi Pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikannya di atas bahwa tujuannya adalah untuk pengembangan profesionalitas pengawas Pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut dengan cara:

- a. Membina guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan pengawas pendidikan mencapai tujuan itu;

- b. Memperbesar kesanggupan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif;
- c. Membantu guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan;
- d. Meningkatkan kesadaran guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong;
- e. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya (keahlian) meningkatkan “achievement motive”;¹⁷¹
- f. Membantu administrasi madrasah untuk mempopulerkan madrasah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan;
- g. Membantu guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik, dan;
- h. Mengembangkan “esprit de corps” guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) antar guru-guru.

Dalam pengorganisasian secara internal di atas, maka pengorganisasian pengembangan jabatan karir (hal di atas merupakan bentuk dari pengorganisasian secara eksternal kepada guru-guru Kemenag se-Asahan dilaksanakan baik pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan di madrasah maupun pengawas pendidikan agama Islam di sekolah umum secara totalitas, pengorganisasian pengembangan jabatan karir di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut (hal ini maksudnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan bukan di kantornya tapi di satuan substansi Kementerian Agama Asahan yang berlaku bagi pengawas pendidikan baik di madrasah maupun pengawas pendidikan PAI di sekolah umum, dan berlaku bagi pengawas pendidikan tingkat muda, tingkat madya dan tingkat utama), pengorganisasian tersebut merencanakan program berupa **(hal ini juga masuk ke dalam kategori harkat pengawas),**

¹⁷¹Swastati Sagala, wawancara dengan kepala seksi pendidikan Islam kantor Kementerian Agama Asahan di ruangan kasi pendis, pada hari Senin tanggal 6 Januari 2020 pukul 10.12 s/d 11.30 wib.

bahwa harkat pengawas dalam mobilisasinya menggunakan beberapa pendekatan, seperti:

a. Menyelenggarakan Inspeksi

Sebelum memberikan pelayanan terhadap guru, supervisor di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan terhadap guru-guru di madrasah dan di sekolah umum (berlaku bagi guru-guru agama yang ditempat tugaskan di sekolah –sekolah) mengadakan inspeksi terlebih dahulu. Inspeksi tersebut dimaksudkan sebagai usaha mensurvei seluruh sistem pendidikan yang ada, guna menemukan masalah-masalah, kekurangan-kekurangan, baik pada guru, murid, perlengkapan, kurikulum, tujuan pendidikan, metode mengajar, maupun perangkat lain di sekitar keadaan proses belajar mengajar. Sebagai fungsi supervisi, inspeksi harus bersumber pada data aktual dan tidak pada informasi yang sudah kadaluwarsa.

b. Penelitian Hasil Inspeksi Berupa Data.

Data tersebut kemudian diolah untuk dijadikan bahan penelitian. Dengan cara ini dapat ditemukan teknik dan prosedur yang efektif sebagai keperluan penyelenggaraan pemberian bantuan kepada guru, sehingga pengawas dapat berhasil dengan memuaskan. Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam melaksanakan supervisi kepengawasan sekurang-kurangnya adalah:

- 1) Menemukan masalah yang ada pada situasi belajar mengajar;
- 2) Mencoba mencari pemecahan yang diperkirakan efektif;
- 3) Menyusun program perbaikan;
- 4) Mencoba cara baru, dan;
- 5) Merumuskan pola perbaikan yang ada standar untuk pemakaian yang lebih luas.

c. Penilaian

Kegiatan penilaian usaha mengetahui segala fakta yang mempengaruhi segala fakta yang mempengaruhi kelangsungan persiapan, penyelenggaraan dan hasil pengajaran.

d. Latihan

Berdasarkan hasil penelitian dan kemudian diadakan latihan. Pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperkenalkan cara-cara baru sebagai upaya

perbaikan dan peningkatan. Hal inipun bisa sebagai pemecahan atas masalah-masalah dihadapi. Pelatihan ini dapat berupa lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang efektif.

e. Pembinaan

Pembinaan atau pengembangan merupakan lanjutan dan kegiatan memperkenalkan cara baru. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru-guru baik pada bidang mata pelajaran umum terlebih lagi bagi guru-guru pendidikan agama Islam mau menerapkan cara-cara baru yang diperkenalkan sebagai hasil penemuan penelitian, termasuk dalam hal ini membantu guru-guru memecahkan kesulitan dalam menggunakan cara-cara baru. Hal ini sesuai dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan kepala seksi pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Membangun kebersamaan pada manajemen pendidikan di wilayah Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam supervisinya memberikan semangat persatuan dan dalam semangat persatuan tersebut dilandasi rasa memiliki tanggung jawab dalam menentukan arah pendidikan di madrasah yang lebih berkompetensi dan berkompetisi. Dalam membangun partisipasi aktif, supervisor dalam hal ini adalah kepala madrasah mengutamakan dan menomorsatukan teknik penilaian terpadu dalam setiap pengembangan program. Program-program penunjang pendidikan di Sekolah dan di madrasah diinovasi dengan cara memberikan penilaian akhir disetiap supervisi”¹⁷²

Dari hasil wawancara di atas, serta adanya observasi kekinian oleh peneliti menyimpulkan bahwa membangun kebersamaan dalam praktik pengorganisasian pengembangan pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan baik dari tingkat muda, madya dan utama di binaan sekolah dan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut (di atas) terhadap guru-guru mata pelajaran PAI di sekolah dan guru-guru di madrasah dalam hal ini supervisor mengutamakan teknik penilaian terpadu pada setiap pengembangan program, di antara pengembangan program tersebut yakni: (1) terhadap kinerja para guru dan

¹⁷²Swastati Sagala, wawancara dengan kepala seksi pendidikan Islam kantor Kementerian Agama Asahan di ruangan kasi pendis, pada hari Senin tanggal 6 Januari 2020 pukul 10.12 s/d 11.30 wib.

terkhususnya bagi guru pendidikan agama Islam, (2) mengarahkan dan membina persatuan guru pendidikan agama Islam dan guru-guru di madrasah agar kesuksesan tidak hanya bertumpu kepada guru agama tapi juga kepada guru-guru yang mengajarkan selain mata pelajaran agama, (3) memberikan motivasi terhadap kinerja guru dalam mengajarkan pendidikan akhlak dan karakter, sebagai bagian dari revitalisasi pendidikan. Dalam hal ini para guru pendidikan agama Islam selain mendapatkan pengarahan dan improvisasi dari pengawas kementerian agama Kabupaten Asahan sebagai supervisor dan advisor, maka para guru pendidikan agama Islam dan guru-guru di madrasah terkhususnya menggunakan media pembelajaran yang lebih cenderung kepada metode pembelajaran inkuiri dan eksposisi.

Berbagai teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok (*group techniques*), maupun secara perorangan (*individual techniques*) ataupun dengan cara langsung / bertatap muka, dan cara tak langsung /melalui media komunikasi (*visual, audial, audio visual*). Beberapa teknik supervisi pengawasan dalam pengembangan profesionalitas pengawasnya terhadap guru mata pelajaran PAI dan guru-guru di madrasah dalam memajukan program tersebut, antara lain:

1. Melaksanakan kunjungan ke kelas secara berencana untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas;
2. Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru;
3. Rapat antara supervisor dengan para guru PAI di sekolah dan guru-guru di madrasah biasanya untuk membicarakan masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan dan/atau peningkatan mutu pendidikan;
4. Kunjungan antar kelas atau antar sekolah merupakan suatu kegiatan yang terutama untuk saling menukarkan pengalaman sesama guru atau kepala sekolah tentang usaha-usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar;
5. Pertemuan-pertemuan di kelompok kerja penilik, kelompok kerja kepala sekolah serta pertemuan kelompok kerja guru, pusat kegiatan guru dan sebagainya. Pertemuan-pertemuan tersebut dapat dilakukan oleh masing-

masing kelompok kerja, atau gabungan yang terutama dimaksudkan untuk menemukan masalah, mencari alternatif penyelesaian, serta menerapkan alternatif masalah yang tepat.

Kelima teknik supervisi pengawasan dalam pengembangan profesionalitas pengawasnya terhadap guru mata pelajaran PAI dan guru-guru di madrasah dalam memajukan program mutu pendidikan (hal ini perlunya peneliti uraikan sebab pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan tidak diukur dari kompetensi kepribadiannya bagaimana dia sendiri harus lulus uji kompetensi kemudian dalam praktik binaannya tidak dinilai, maka tidaklah demikian. Oleh karena itu peneliti pentingnya menguraikan hal di atas untuk melihat seberapa besar peran dan tanggung jawab pengawas pendidikan kementerian agama Asahan tersebut dalam layanannya pasca di angkat menjadi pengawas pendidikan dari pratama ke muda, dari muda ke madya dan dari madya ke utama, baik itu dari tingkat dasar sampai pada pendidikan menengah ke atas).

Secara singkat gambaran tentang berbagai cara perencanaan pelaksanaan pembinaan dan pelayanan profesional kepada guru PAI dan guru-guru di madrasah dalam partisipasi aktif serta memajukan program di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni

Tabel 8

Pengorganisasian Pelaksanaan Pembinaan dan Pelayanan Profesional Guru Berbasis Profesionalitas Pengawas Pratama, Muda, Madya dan Utama

No	Jenis pelayanan /Pembinaan	Teknik pelaksanaan	Tujuan	Keuntungan	Hambatan /Kelemahan
1	Kunjungan kelas	Observasi PBM di kelas oleh kepala sekolah	Mengetahui cara guru melaksanakan PBM	Dapat mengetahui kelebihan yang dapat dikembangkan Dapat mengetahui kelemahan untuk perbaikan	Guru merasa canggung & kurang bebas.

				Dapat memberikan koreksi/perbaikan sesuai kebutuhan	
2	Pertemuan pribadi	kepala sekolah bertatap muka dengan seorang guru	Bantuan khusus	Berdialog langsung Lebih terarah	Agak sulit menentukan waktu
3	Rapat staff	Kepala sekolah dan kepala madrasah berhadapan dengan para guru	Bantuan umum	Bantuan diberikan kepada seluruh guru dalam satu kali pertemuan Pertukaran pikiran secara umum	Agak sulit menentukan dan cukup menyita waktu.
4	Kunjungan antar kelas	Guru dari salah satu kelas mengunjungi kelas lain dalam satu sekolah	Mengetahui cara guru lain dalam KBM dan pengelolaan kelas.	Mengetahui guru lain dalam melaksanakan KBM dan pengelolaan kelas. Hal-hal yang baik dapat dijadikan contoh. Hal-hal yang kurang baik dapat didiskusikan	Mengganggu KBM kelas lain Kelas sendiri ditinggalkan.
5	Kunjungan sekolah	Oleh pengawas tanpa Pemberitahuan	Mengetahui keadaan sebenarnya	Dapat memberikan bimbingan aktual	Dianggap kurang demokratis
		Dengan Pemberitahuan	Guru mengetahui maksud dan tujuan kunjungan	Kepala sekolah dapat menunjukkan hasil usahanya	Tidak mencerminkan keadaan sehari-hari
		Atas undangan	Guru ingin diketahui Keberhasilann	Dapat melayani kebutuhan khusus/setempa	

			ya	t	
6	Kunjungan antar sekolah	Guru dari madrasah lain dikunjungi oleh suatu sekolah	Mengetahui di sekolah lain melakukan KBM dan pengelolaan madrasah nya dan kelas	Mengetahui bagaimana guru PAI di sekolah lain dan guru-guru di madrasah melaksanakan KBM dan mengelola sekolah /kelas. Hal-hal yang baik dapat dicontoh Hal-hal yang kurang baik didiskusikan	a.Mungkin mengganggu b. sekolah/ kelas sendiri ditingg alkan

Dewasa ini pendidikan untuk semua (education for all) akan menjadi dambaan setiap orang. Pendidikan seutuhnya (holistic education) akan banyak dibicarakan. Manusia akan sadar bahwa hidup ini membutuhkan belajar, untuk memperoleh pengalaman berarti menemukan kemanusiannya manusia. Orang yang belajar memerlukan bantuan dalam proses pembelajaran.

Pembelajaran mendambakan orang yang mampu mendapat bantuan (assisting), mendapat support (supporting) dan diajak untuk tukar menukar (informasi). Menurut UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang merumuskan tujuan pendidikan yang ingin dicapai yaitu mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang martabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta tanggung jawab.

Untuk mencapai tujuan nasional tersebut perlu adanya peningkatan setiap jenis dan jenjang pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar guru mempunyai peranan yang sangat penting karena gurulah yang

berfungsi secara langsung dalam proses belajar mengajar, hal ini sebagaimana kalimat (wawancara) peneliti dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Kepala sekolah menduduki posisi yang strategis di dalam pencapaian keberhasilan suatu sekolah dan berperan sebagai pemimpin pendidikan, administrator dan supervisor. Kepala sekolah yang dianggap sebagai pemimpin karena mempunyai tugas untuk memimpin staf (guru-guru, pegawai dan pesuruh) untuk membina kerjasama yang harmonis antara anggota staf sehingga dapat membangkitkan semangat, serta motivasi kerja sebagai staf yang dipimpin serta meningkatkan suasana yang kondusif karena kepala sekolah juga sebagai berperan aktif dalam memajukan program. Kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan mempunyai kewajiban membimbing dan membina guru atau staf lainnya. Pembinaan dan bimbingan guru akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan dan kelancaran proses belajar mengajar”¹⁷³

Dari hasil penelitian di atas, (berdasarkan pada dokumentasi di lampiran-lampiran) peneliti menyimpulkan bahwa kepala sekolah dan kepala madrasah di masing-masing satuan pendidikan tugas mereka di bawah pembinaan pengawas muda, madya dan utama menduduki posisi yang strategis dalam mencapai keberhasilan. Tugas dan fungsi sebagai kepala Madrasah adalah mengayomi seluruh komponen-komponen yang ada di lembaga pendidikan formal tersebut. Dengan demikian pembinaan dan bimbingan kepada guru-guru di wilayah pendidikan sekolah umum tersebut dapat mempengaruhi kinerja para pendidik dalam hal proses belajar-mengajar baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler.

Tugas kepala sekolah melalui kementerian agama Kabupaten Asahan sebagai supervisor juga dalam hal ini termasuk tim internal kepengawasan oleh tim pengawas dari kementerian agama Kabupaten Asahan tersebut adalah dengan memberi bimbingan, bantuan dan pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggara dan pengembangan pendidikan, pengajaran yang berupa perbaikan program pengajaran dan kegiatan-kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Meskipun dalam rancangan secara teoritik sudah ada pihak yang

¹⁷³Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS (sekaligus kepala Kantor) Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib. .

diharapkan dapat melakukan supervisi terhadap guru yaitu kepala sekolah namun belum dapat terlaksana dengan efektif.

Dalam kenyataannya beberapa tahun terakhir ini terdapat kepala madrasah yang belum dapat menjalankan kegiatan supervisi dengan baik bahkan semakin berkurang keefektifannya. Ini diakibatkan beban kepala sekolah terlalu berat. Selain kepala sekolah guru juga mempunyai beban yang berat. Ini diakibatkan juga karena banyaknya bidang studi yang diajarkan oleh guru PAI di sekolah dan guru-guru di madrasah sehingga tampak akan sangat sulit mempertemukan keduanya. Oleh karena itu perlu dicari alternative pemecahannya pelaksanaan supervisi dapat berjalan efektif dan efisien.

Tugas dan tanggung jawab Kepala sekolah dianggap sebagai supervisor bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat berjalan dengan lancar dan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Adapun aspek-aspek kurikulum dalam perencanaan profesionalitas pengawas di kementerian agama Kabupaten Asahan tersebut meliputi :

1. Membantu guru-guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai kegiatan program satuan pelajaran;
2. Membantu guru dalam menyusun kegiatan belajar mengajar;
3. Membantu guru dalam menilai proses dan hasil belajar mengajar;
4. Membantu guru dalam menilai hasil belajar siswa;
5. Membantu guru dalam menterjemahkan kurikulum ke dalam pengajaran.

Tugas supervisor di sekolah, dalam hal ini di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan di berbagai sekolah-sekolah umum dan di madrasah baik negeri maupun swasta dalam membangun kerja sama aktif dengan guru sebagai perwujudan dalam memajukan program-program sekolah dan madrasah yakni:

1. Mengembangkan kurikulum;
2. Mengorganisasi pengajaran;
3. Menyiapkan staf pengajaran;
4. Menyiapkan fasilitas belajar;
5. Menyiapkan bahan-bahan pelajaran;

6. Menyelenggarakan penataran-penataran guru¹⁷⁴
7. Memberikan konsultasi dan membina anggota staf pengajar;
8. Mengkoordinasi layanan terhadap para siswa;
9. Mengembangkan hubungan dengan masyarakat;
10. Menilai pengajaran;
11. Definisi Supervisi

Kegiatan supervisi yang dilakukan secara umum dalam memajukan program pengembangan pendidikan di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan tersebut bertujuan untuk menjaga kualitas belajar siswa melalui guru dengan cara memberi bimbingan, bantuan dan binaan kepada guru dalam pertumbuhan dan perkembangan karirnya. Dalam tataran praktis, supervisi dilakukan untuk:

1. Menginternalisasikan tujuan pendidikan yang diselenggarakan;
2. Mengintroduksi permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan siswa;
3. Peningkatan etos, produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja;
4. Peningkatan profesionalisme dan;
5. Demokratisasi.

Kelima hal diatas merupakan dasar operasional yang dipegang-teguh oleh supervisor pendidikan berbasis madrasah dalam melakukan tugasnya. Struktur informal dalam memajukan pendidikan dan pengaruhnya menjadikan struktur tersebut mempunyai tanggung jawab penuh dalam setiap pengembangan dan invansinya, hal ini berkaitan dengan stakeholders di antaranya melalui kelembagaan yayasan, komite sekolah , instansi pemerintah, kepala sekolah dan madrasah guru serta murid hal ini dikarenakan bahwa pendidikan tersebut adalah milik bersama.

Pengorganisasian pengembangan jabatan karir (dalam hal ini bukan saja menguraikan internalitas bagaimana mekanismenya, bagaimana tekniknya, bagaimana pelaksanaannya, bagaimana tugasnya dan lain sebagainya, tapi peneliti memfokuskan bahwa pengorganisasian eksternalitas di sini adalah pemberdayaan

¹⁷⁴Hayatsyah, wawancara dengan ketua POKJAWAS (sekaligus kepala Kantor) Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kepala kantor kementerian Agama Asahan, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

di bawah binaan pengawas pendidikan di sekolah umum) dengan segala usahanya diarahkan pada pembinaan dan pengembangan aspek-aspek yang terdapat dalam situasi pembelajaran, sehingga akan tercipta suatu situasi yang dapat menunjang pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, yang dimaksudkan dengan situasi pembelajaran dalam struktur informal di sekolah ialah situasi dimana terjadi proses interaksi antara guru dan murid dalam usaha mencapai tujuan belajar yang telah ditentukan. Tujuan konkret supervisi tersebut menunjukkan tugas-tugas nyata yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan “setting” pembelajaran dalam segala aspeknya, yang berpengaruh ke arah yang lebih baik, dan hal tersebut juga menjadi pedoman kegiatan bagi kepala sekolah.

Ada beberapa hal yang relevan untuk pengembangan profesional pengawas terhadap guru PAI, seharusnya guru menyadari tentang kriteria yang akan dinilai atau diamati antara lain: pengelolaan kelas, relevansi ilmu, keahlian mengajar yang sesuai, ketepatan persiapan mengajar, penggunaan sumber-sumber sebagai informasi, pemahanan kebutuhan siswa dan kemampuan menciptakan hubungan yang tepat/sesuai antara siswa dan teman-temannya. Berdasarkan data dari wawancara, observasi dan dokumen dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan agama Islam (PAI) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan sebagai upaya untuk mengembangkan kompetensi profesionalitas pengawas itu sendiri.

Perencanaan tersebut berupaya untuk bagaimana caranya meningkatkan eksistensial prodiagonal pengawas pendidikan di PAI terhadap mobilitas belajar-mengajar yang baik. Oleh karenanya profesionalitas cara ajar guru-guru PAI di masing-masing wilayah satuan kerja di sekolah-sekolah umum ini (di wilayah Kabupaten Asahan melalui substansi kementerian agama Kabupaten Asahan) mengintegrasikan pedagogis guru mulai dari merencanakan, melaksanakan, evaluasi sampai pada hasil perolehan yang dicapai oleh peserta didik dalam memahami pembelajaran pendidikan agama Islam itu sendiri.

Hal ini sesuai dengan kompetensi seorang guru PAI dalam mengajarkan materi ajar sesuai dengan metode dan strategi yang dimilikinya. Oleh karenanya,

pengawas PAI di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini selain membentuk wadah komuniti transaksional dan transformasional, juga membentuk transidental seorang pengawas dalam meningkatkan kualitas kepengawasan. Oleh karenanya POKJAWAS dalam perencanaan pengembangan profesionalitas guru di Kementerian agama Kabupaten Asahan ini membuat perencanaan pengawasan terhadap guru-guru PAI ini melalui planning of high di antaranya adalah rapat Koordinasi, Orientasi, Workshop, In House Training (IHT), Seminar, Penilaian Kinerja Pengawas Pembinaan Keprofesionalan Berkelanjutan (PK PKB), Lokakarya, Studi Banding dan In on in Training.

Berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi dan observasi dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikannya (muda, madya dan utama) di kementerian agama Kabupaten Asahan adalah;

a. Proses Perencanaan

Adapun proses perencanaan pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan agama Islam di Kementerian agama Kabupaten Asahan ini yang sudah terlaksana adalah penilaian terhadap kinerja profesionalitas pengawas pendidikan agama Islam secara berkelanjutan. Bentuk proses perencanaan tersebut adalah 1) Mengadakan konsep berupa layanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum 2) Mensupervisi dan membimbing guru-guru dalam bidang instruksional, belajar dan kurikulum, 3) Melaksanakan kunjungan ke kelas secara berencana, 4) Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru, 5) Rapat antara supervisor dengan para guru PAI di sekolah, 6) Kunjungan antar kelas atau antar sekolah, 7) Pertemuan-pertemuan di kelompok kerja penilik, kelompok kerja kepala sekolah serta pertemuan kelompok kerja guru, pusat kegiatan guru dalam rangkai pencapaian penilaian/assessment dari tim ahli assessor dari Kanwil Kementerian agama Provinsi Sumatera Utara (hal ini dilaksanakan oleh kepala bidang pendidikan madrasah). Sedangkan upaya untuk melaksanakan isi pengembangan profesionalitas pengawas yang berproses berikutnya adalah

rapat koordinasi. Proses perencanaan ini adalah 1) Melaksanakan rapat kerja antara kasi pendis, pokjawas dan pengawas PAI, 2) Melaksanakan penilaian kinerja guru PAI secara langsung oleh pengawas, 3) Memberikan pembinaan dan supervisi kepada guru PAI. Kemudian workshopnya berupa 1) Mengadakan workshop pembinaan dan pengembangan implementasi kurikulum 2013 dari kementerian agama Provinsi Sumatera Utara 2) Mengadakan workshop pembinaan pengawas dengan bekerjasama oleh pihak USAID di Hotel Inn Darma Deli. Sementara in house training dilaksanakan di kementerian agama provinsi Sumatera Utara, bentuk perencanaannya tersebut berupa 1) Pembinaan bagi calon-calon pengawas guru PAI selama 1 Minggu 2) Pengelolaan didaktik metodik kepengawasan guru PAI selama 2 Minggu.

Proses perencanaan ini dilaksanakan guna **menepis kultur streotip pengawas pendidikan selama ini**. Bahwa proses perencanaan dengan merancang rapat kerja antara kasi pendis, Pokjawas dan pengawas PAI dirancang dalam proses perencanaan terutama pada pengorganisasian tersebut dilaksanakan guna (sekali lagi untuk **menepis kultur streotip pengawas pendidikan khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan**), karena itulah rapat kerja antara kasi pendis, Pokjawas dan pengawas PAI diperlukan untuk meningkatkan potensi pengawas pendidikan bahwa **kesejahteraan pengawas pendidikan** bukanlah semata-mata (tujuannya mencari nafkah) akan tetapi bertujuan untuk meningkatkan layanan pengawas pendidikan itu sendiri. sebagaimana peneliti temukan dari beberapa catatan observasi, dokumentasi dan wawancara bahwa pengorganisasian melalui rapat kerja internal di atas adalah meningkatkan kompetensi layanan pengawas pendidikan khususnya dalam pengembangan karir pengawas pendidikan itu sendiri.

Kemudian pasca rapat kerja dilaksanakan penilaian kinerja guru PAI secara langsung oleh pengawas tingkat muda guna meningkatkan kesadaran bagi pengawas pendidikan itu sendiri bahwa **tantangan karir pengawas tidak hanya di dalam madrasah yang diawasinya tapi juga**

tantangan karir pengawas itu ada di eksternal pengawasan, terutama Ketua POKJAWAS sendiri dalam berkoordinasi bersama tim penilai di satuan POKJAWAS. **Tantangan karir pengawas pendidikan** di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini merupakan cerminan bahwa pengawas pendidikannya melaksanakan rutinitas pengawasan dalam kontrol pengorganisasian. Selanjutnya pengorganisasian pengawasan dilaksanakan dengan melaksanakan pembinaan dan supervisi kepada guru PAI.

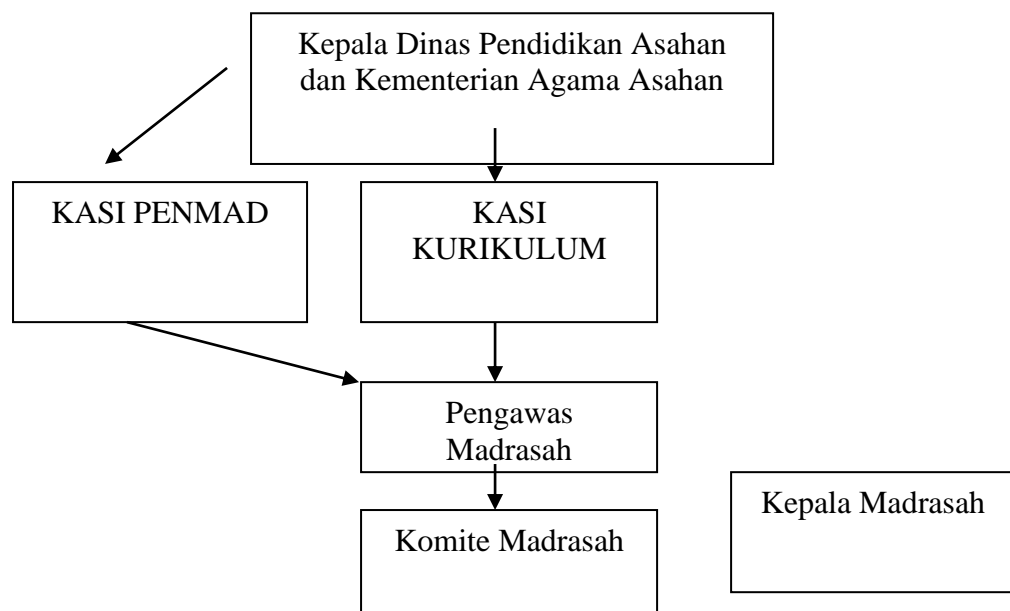
b. Hasil Perencanaan

Berdasarkan hasil temuan observasi, wawancara dan dokumentasi tentang hasil perencanaan pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan agama Islam di Kementerian agama Kabupaten Asahan melalui proses perencanaan di atas (sesuai dengan data di atas), maka dapat disimpulkan bahwa hasil perencanaannya adalah 1) Meningkatnya pelayanan prima dan meningkatnya sumberdaya pengembangan profesionalitas pengawas pendidikan agama di Kementerian Agama Kabupaten Asahan 2) Meningkatnya pelayanan dan pemberdayaan lembaga kepengawasan baik dari tingkat Kanwil ke Kementerian Agama Kabupaten dan sekolah 3) Meningkatnya kualitas pendidikan agama di sekolah umum melalui pencapaian kinerja kepengawasan dan supervisi pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Asahan

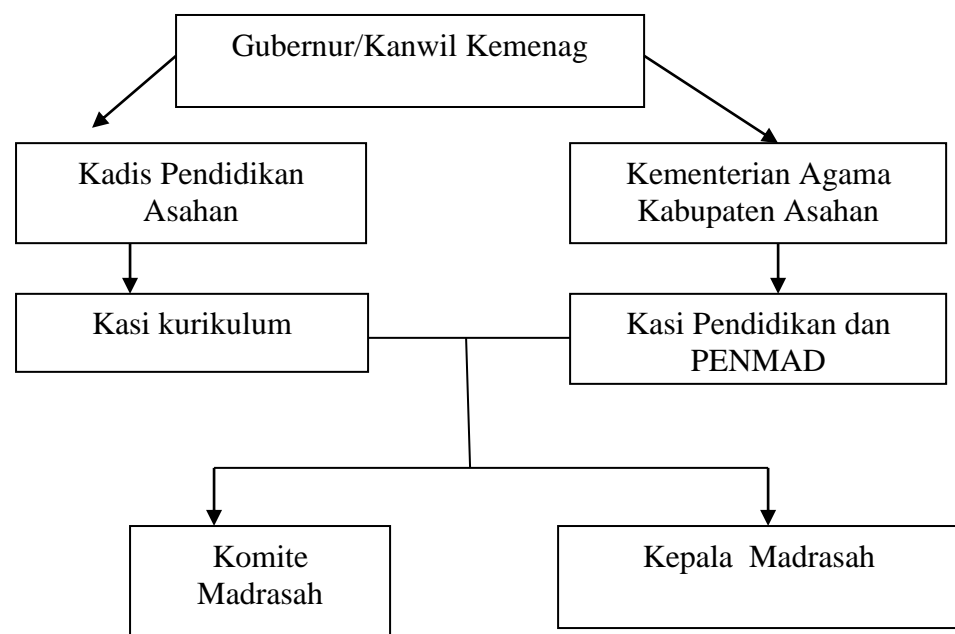
c. Keterlibatan Perencanaan

Berdasarkan hasil temuan observasi, wawancara dan dokumentasi, keterlibatan dalam perencanaan pengorganisasian pengembangan jabatan karir seorang pengawas terhadap binaan madrasah dan sekolahnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini adalah kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, kepala seksi pendidikan agama Islam, ketua pokjawas, kelembagaan yayasan, komite sekolah, instansi pemerintah (dinas pendidikan dan kementerian agama) kepala sekolah, guru serta pengawas sekolah.

Berdasarkan pada ketiga aspek di atas, maka hal demikian berkenaan dengan hubungan pengawas dengan aparatur kemenag Asahan di antaranya tergambar sebagaimana berikut (terkait dengan *stake holder* dan *shaw holder*), yakni:



Struktur Shaw Holder sebagai faktor pendukung dalam kemenag Asahan sangat diperlukan dikarenakan bagian dari Stake holder di antaranya adalah:



3. Pelaksanaan program pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Pelaksanaan pengembangan karir pengawa pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Pelaksanaan pengembangan karir tersebut diarahkan untuk mempercepat kenaikan pangkat dan jabatan pengawas sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui pengumpulan angka kredit. Jenjang jabatan pengawas pendidikan sebagai jabatan karir mulai dari pengawas pertama (muda) sampai pada pengawas utama. Berdasarkan pada PMA No. 2 tahun 2012 bab III dinyatakan bahwa tentang pertanggung jawaban dan wewenang sesuai dengan pasal 5 ayat 2, pengawas pendidikan itu harus bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan atau pembelajaran pada tingkat dasar sampai pada MA. Kemudian pada ayat 4 menjelaskan juga bahwa pengawas memiliki kewenangan di madrasah. Namun itu semuanya harus dilalui dengan jalur pendidikan karir, jadi peneliti menganalisis bahwa prosedural pelaksanaan pengembangan pengawasan pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan itu sebenarnya atau pada prinsipnya sebagai salah satu kegiatan (jabatan karir) merupakan tugas dan tanggung jawab kepala kantor Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara melalui kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan seharusnya perlu diselenggarakan secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan program di atas berkenaan dengan **wawasan pengawas tentang supervise akademik dan klinis, di antaranya adalah;**

- a. Melaksanakan kepengawasan berupa Observer (pemantau);
- b. Melaksanakan kepengawasan berupa Supervisor (penyelia);
- c. Melaksanakan kepengawasan berupa Evaluator (pengevaluasi) pelaporan, dan;
- d. Melaksanakan kepengawasan berupa Successor (penindak lanjut hasil pengawasan).

Sasaran **wawasan pengawas tentang supervise akademik dan klinis** antara lain adalah untuk membantu guru dalam hal:

- a. Merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan;

- b. Melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan;
- c. Menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan;
- d. Memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan;
- e. Memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik;
- f. Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar;
- g. Memberikan bimbingan belajar pada peserta didik;
- h. Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan.

Wawasan pengawas tentang supervise akademik dan klinis yakni pengawasan yang diatur sendiri oleh ketua pojkwaw dalam pembinaan serta controlling terhadap berkembangnya mutu pendidikan di madrasah binaan kemenag Asahan tersebut. Pengawasan dilakukan dengan berbagai kegiatan secara langsung bertujuan untuk memantau dan mengamati secara seksama semua kebijakan tentang pelaksanaan pembelajaran setelah dilakukan penelitian tersebut maka ditemukan bahwa pengawasan manajemen supervisi pendidikan tersebut adalah:

- a) Rapat supervisi bulanan

Dalam rapat supervisi bulanan dihadiri oleh seluruh guru dan tenaga kependidikan. Membicarakan dan mencari solusi pelaksanaan pembelajaran yang berorientasi kepada manajemen berbasis Madrasah.

- b) Piket sekolah

Piket sekolah dalam hal ini adalah kegiatan yang dilakukan oleh para guru yang telah ditentukan berdasarkan jadwal yang telah disusun, piket guru pendidikan agama Islam seKabupaten Asahan disamping mengawasi jalannya pembelajaran pendidikan agama Islam seperti mengawasi kehadiran para guru, disiplin siswa, tenaga kependidikan seperti satpam, tata usaha, bagian keuangan dan lain sebagainya, agar upaya peningkatan manajemen berbasis Madrasah dapat mengubah paradigma wawasan keilmuan dan keilmiahan peserta didik dalam menerima dan menyerap ilmu proses belajar-mengajar.

c) Pengawasan terhadap kinerja kepala Madrasah

Kepala Madrasah setiap hari melakukan pengawasan, berjalan keliling dan berdiri memantau situasi dan kondisi pelaksanaan pembelajaran dan sekaligus melaporkan kepada piket Madrasah jika ada hal-hal yang menghambat pelaksanaan pembelajaran pendidikan agama Islam.

Dari hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa **wawasan pengawas tentang supervisi akademik dan klinis** adalah mengawasi kelancaran dalam pembelajaran di kelas. Serta pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah di seluruh komponen atau perangkat tenaga kependidikan adalah upaya pengembangan manajemen berbasis Madrasah yang lebih cenderung kepada peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran berbasis teknologi dan modernisasi. Pengawasan dan controlling terhadap kinerja kepala Madrasah merupakan bukti dari **wawasan pengawas tentang supervise akademik dan klinis** terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta bukti awal dalam pengembangan kurikulum pendidikan dan pada akhirnya bahwa manajemen supervisi yang dilaksanakan oleh kepala Madrasah adalah bimbingan dan arahan kepala pengawas Madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang lebih kompetitif. Pengawasan terhadap perangkat pembelajaran di kelas maupun di luar kelas, adalah pengawasan substantif dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Untuk itu fungsi pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan itu (dalam **wawasan pengawas tentang supervise akademik dan klinis**) menjadi sangat penting untuk dilaksanakan baik untuk menghindari atau mencegah penyimpangan pekerjaan atau kekeliruan dalam bekerja, maupun untuk mendapatkan masukan tentang kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja, sehingga memungkinkan pimpinan untuk melakukan tindakan pengembangan sedini mungkin dan dapat memberikan motivasi kepada pengawas dalam menjalankan tugasnya. Hal di atas sesuai dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan pengawas muda Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Sesuai dengan pertanyaan tadi mengenai pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah kementerian Agama Asahan ini pak bahwa pelaksanaan pengembangan karir

pengawa pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Pelaksanaan pengembangan karir Yang dilaksanakan di kemenag Asahan ini pak, bahwa pada jenjang jabatan pengawas pendidikan sebagai jabatan karir mulai dari pengawas pertama (muda) sampai pada pengawas utama. Berdasarkan pada PMA No. 2 tahun 2012 bab III dinyatakan bahwa tentang pertanggung jawaban dan wewenang sesuai dengan pasal 5 ayat 2, pengawas pendidikan itu harus bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan atau pembelajaran pada tingkat dasar sampai pada MA".¹⁷⁵

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas (hal ini dapat dibuktikan dengan dokumentasi di lampiran-lampiran) bersama dengan pengawas muda didapatkan bahwa pengawas pendidikan muda berdasarkan pada PMA nomor 2 tahun 2012 bab III di atas dinyatakan bahwa tentang pertanggung jawaban dan wewenang sesuai dengan pasal 5 ayat 2, pengawas pendidikan itu harus bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan atau pembelajaran pada tingkat dasar sampai pada MA.

Sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas madrasah atau sekolah dan angka kreditnya menyatakan bahwa pengawas madrasah/sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.

Pada dasarnya tugas pokok pengawas dalam lingkup pendidikan yaitu meningkatkan kinerja guru, agar guru dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dalam kedudukannya sebagai pelakasa teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah yang ditunjuk, pengawas harus memahami, menghayati dan terampil di bidang tugasnya. Secara sederhana, tugas pengawas pendidikan adalah melaksanakan supervisi dengan pengamatan terhadap pegawai dan kegiatan

¹⁷⁵Sri Astuty, wawancara dengan pengawas muda satuan pendidikan tingkat madrasah golongan pengawas muda, di ruangan POKJAWAS, pada hari Rabu tanggal 12 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

pendidikan, serta memastikan segala sesuatunya berjalan dengan baik, aman dan sempurna.

Berdasarkan pada teori (sebatas narasi singkat, hal ini dituliskan oleh peneliti untuk melihat sejauh mana pelaksanaan pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan di sekolah maupun di madrasah dapat berjalan dengan TUPOKSI nya masing-masing).

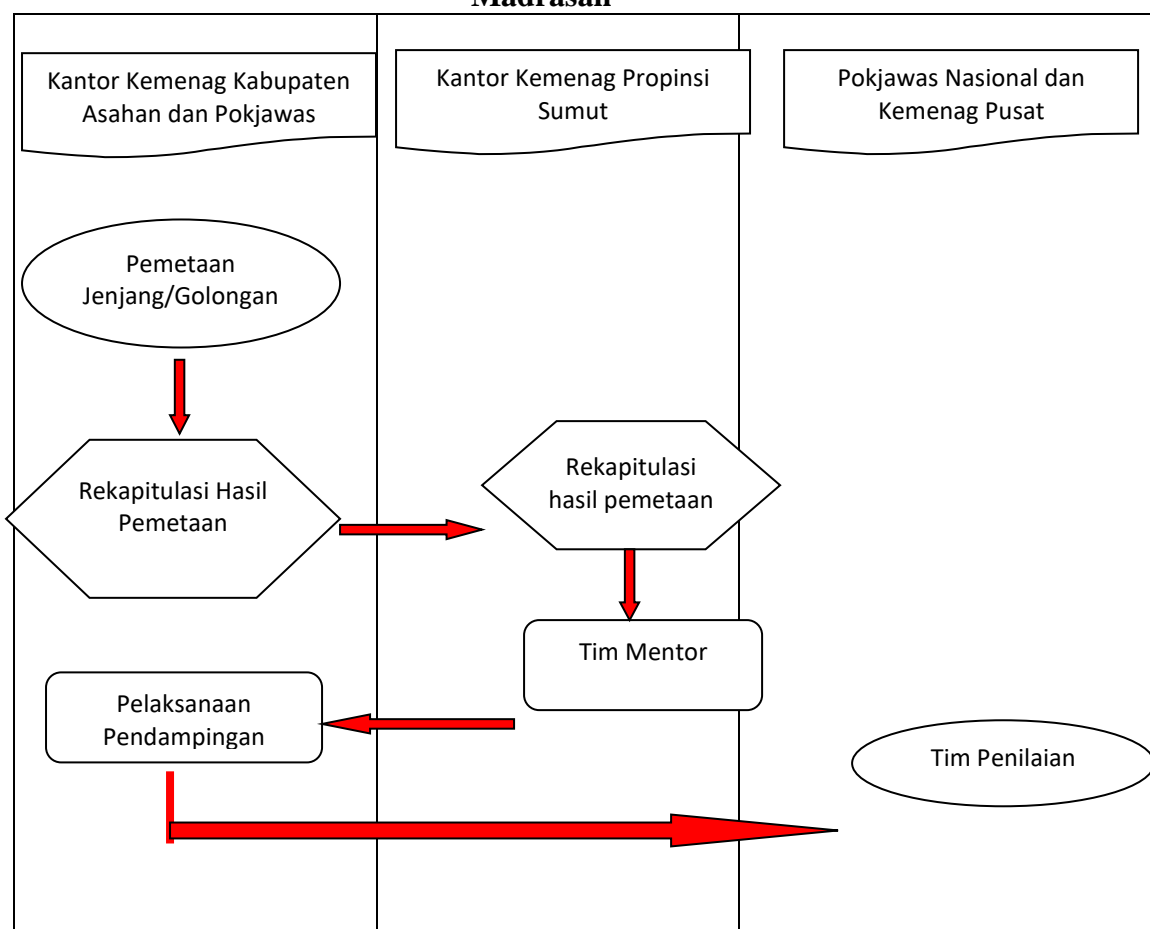
Pelaksanaan pengembangan karir pengawa pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilakukan agar kenaikan pangkat dan jabatan pengawas pendidikan bisa tepat waktu. Kepala kantor wilayah kementerian Agama Propinsi dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan memotivasi para pengawas pendiidkan agar secara terencan mendesain program kerjanya (hal ini merupakan bentuk dari pelaksanaan baik caranya meningkatkan kompetensi pengawas terhadap peran dan tanggung jawabnya di masing-masing satuan tingkat pendidikan yang dibinanya). Setiap pengawas pendidikan memperoleh kesempatan untuk mengumpulkan bahan-bahan yang mempunyai nilai angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatannya. Program pengembangan kualifikasi dan profesi jabatan karir seorang pengawas memiliki nilai angkat kredit. Pengembangan jabatan karir pada dasarnya akan berdampak terhadap peningkatan karir pengawas itu sendiri. Oleh karena itu tampak mekanisme melaksanakan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupatn Asahan adalah sebagai berikut:

- a. Pendataan jenjang dan golongan pengawas. Kegiatan ini dilaksanakaln oleh POKJAWAS Kementerian Agama kabupaten Asahan dengan berkoordinir dengan kantor Kementerian Agama wilayah.
- b. Rekapitulasi hasil pendataan. Pokjawas Asahan merekap hasil pendataan jenjang/ golongan pengawas dan diserahkan ke Pokjawas Propinsi Sumatera Utara.
- c. Rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas pendidikan di tingkat Propinsi, pengurus Pokjawas Propinsi merekap pendataan jenjang atau golongan pengawas di tingkat Propinsi berdasarkan pada rekapitulasi atau pendataan di tingkat Kabupaten Asahan (kemenagnya).

- d. Pelaksanaan bimbingan sejawat. Tim pembimbing mendampingi para pengawas dalam pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan baik tingkat pratama ke muda, dari muda ke madya begitu juga dari tingkat madya menuju tingkat utama sampai akhirnya pensiun. (jadi dalam hal ini pihak kementerian agama Kabupaten Asahan memberikan *reward* terhadap pengawas pendidikan yang sudah mengabdikan dirinya untuk bangsa dan Negara bahwa jabatan karir merupakan jabatan karir terakhir).
- e. Pembentukan tim penilai. Kementerian agama pusat membentuk tim penilai angka kredit.
- f. Pembentukan tim pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan di tingkat madrasah maupun sekolah untuk memberikan pengetahuan tentang pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan tersebut.
- g. Pembentukan forum kolaborasi pengawas tingkat Nasional yang difasilitasi kementerian agama untuk mengembangkan karya ilmiah dan karya inovatif lainnya.

Adapun mekanisme pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah sebagai berikut:

Bagan 4
Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Jabatan Karir Pengawas
Madrasah¹⁷⁶



Berdasarkan pada bagan 4 di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan berdasarkan pada paparan narasinya (hal ini diperlukan untuk menjabarkan tentang mekanisme pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan Kemenag Asahan yang wajib dilaksanakan). Adapun mekanisme pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah dengan mengikuti sebagai berikut (pelaksanaan mekanisme pengembangan dan bukan lagi mekanisme pengangkatan akan tetapi mekanisme pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas Kemenag Asahan dengan melalui beberapa pelaksanaan di antaranya adalah):

¹⁷⁶Dokumentasi Mekanisme Pelaksanaan Pengembangan Jabatan Karir Pengawas Madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan tahun 2019 dan 2020.

1. Melalui Materi Pengembangan

Materi pengembangan pengawas pendidikan di madrasah maupun pengawas di lingkungan sekolah terhadap guru PAI baik di tingkat pengawas muda, madya dan utama merupakan materi pengembangan yang perlu dikuasai oleh pengawas dalam rangka meningkatkan kompetensi pengawas pendidikan. Materi pengembangan di Kemenag Asahan ini dijadikan bahan pengembangan jabatan pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan sehingga proses pengembangannya bisa berkelanjutan. Ada materi pengembangan terbagi menjadi tiga kategori, sebagai berikut (hal ini dilaksanakan oleh pihak Kemenag Asahan merupakan kewajiban dasar dilakukan oleh seluruh pihak-pihak yang diangkat oleh Ketua Pokjawas dalam melaksanakan pengembangan jabatan karir pengawas di masing-masing satuan pendidikan di madrasah se-Kabupaten Asahan), pelaksanaan jabatan pengawas muda menuju pengawas madya dilaksanakan sebagai berikut:

a. Kelompok Dasar

Kelompok dasar ini dilaksanakan bagi pengawas muda ke pengawas madya dan wajib dilaksanakan oleh seluruh pengawas muda di Kementerian Agama Asahan di antara kelompok dasar untuk materinya adalah:

- 1) Perundang-undangan dan kebijakan pendidikan dan kebudayaan
- 2) Peraturan kementerian agama di bidang pendidikan
- 3) Filosofi dan landasan pendidikan
- 4) Peraturan menteri tentang pengawas

Materi mengenai perundang-undangan dan kebijakan pendidikan dan kebudayaan ini wajib dipelajari oleh pengawas muda. Materi perundang-undangan dan kebijakan pendidikan dan kebudayaan tersebut sebagaimana dalam peraturan Menpan RB No.21/2010 dan PMA No.31/2013.

Adapun materi penjabaran tersebut di atas adalah materi pelaksanaan (selain peraturan perundang-undangan juga) sebagai upaya untuk mendapatkan tingkat kepengawasan bisa dilakukan pada tingkat dasar golongan pegawai negeri sipil, seperti pangkat/golongan III C, maka hal demikian dapat diartikan sebagai bentuk *reward*. Jadi intinya pengembangan karir pengawas pendidikan dimulai

pada golongan III C. Sebab pada tingkat atau golongan ini dapat mengembangkan sistem kepengawasan secara manualitas. Untuk mendapatkan posisi menjadi pengawas masa lama kerjanya adalah 15 tahun. Jadi jenjang karir ini dimulai dari a) guru, bila masa kerjanya mencapai batas minimal 15 tahun maka naiklah, b) tenaga kependidikan, bila disesuaikan dengan angka kredit kepengawasan dan sertifikasi sebagai tenaga pendidikannya, maka layaklah menjadi pengawas dan pengawas bila mencapai menjadi pengawas madya (yakni pada golongan IV A dan IV B) maka akan diangkat menjadi kepala seksi bidang pendidikan, hal ini harus ditandai dengan pendekatan persepsual atau persuasive (pendekatan dalam arti tanda kutip adalah pendekatan psikologis) kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sumatera Utara. Hal ini sebagaimana hasil petikan wawancara peneliti dengan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Menanggapi pertanyaan bapak tadi mengenai mekanis pelaksanaan pengembangan jabatan karir di Kemenag Asahan ini pak sesuai dengan materi pelaksanaan yang dijabarkan dalam peraturan perundang-undangan dan kebijakan peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan serta peraturan menteri agama Nomor 31 tahun 2013.”¹⁷⁷

Berdasarkan hasil petikan wawancara singkat (jawaban pak Kakan) dapat diambil kesimpulan bahwa mekanisme pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikannya baik dari tingkat dasar, menengah dan atas kemudian pada jenjang pengawas tersebut (yakni muda ke madya, dari madya ke utama) maka mekanisme pelaksanaan tersebut merupakan bentuk dari bahwa pengembangan jabatan karir di pengawasan kementerian agama Kabupaten Asahan tersebut dilakukan

Terkait hal di atas juga merupakan rangkaian dari **menepis kultur streotip. Untuk menepis hal demikian** maka ada beberapa indikasi kepengawasan dalam menepis kultur tersebut, di antaranya adalah;

¹⁷⁷Hayatsyah, wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kantor kepala, pada hari Senin tanggal 9 Maret 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

1. Dengan melaksanakan penyusunan program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan serta membimbing dan melatih kemampuan professional guru.
2. Dengan melaksanakan peningkatan dan pengembangan kualifikasi akademik dan kompetensi, secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni;
3. Dengan melaksanakan dan menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama, dan etika dan;
4. Dengan memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Mencermati empat indikasi kepengawasan di atas (baik secara substansi kewajibannya sebagai pengawas, juga secara normative hakikat pengawas adalah contoh bagi baik dan buruknya kualitas madrasah yang dibinanya dalam hal ini adalah **menepis kultur dan streotip**) maka perlu dua kewajiban utama pengawas dalam karirnya, yakni; a) melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial serta melaksanakan pembimbingan atau pelatihan., pengawasan kemampuan profesionalisme guru dan b) meningkatkan kemampuan profesioanalitasnya melalui peningkatan kualifikasi akademik dan kompetensi yang harus dikuasainya secara berkelanjutan. Kedua kewajiban tersebut saling terkait antara satu dengan yang lainnya, hal inilah yang tidak bisa dipisahkan, bahwa potensi akademik dengan potensi manajerial merupakan satuan padan yang tidak bisa atau serta merta dipisahkan, sebab kedua hal ini menjadi barometer peningkatan pendidikan pada berikutnya.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa mekanisme pelaksanaan pengembangan jabatan karir melalui mekanisme materi pembangunan dapat dijabarkan bahwa pelaksanaan pengembangan karir pengawas sangat penting setelah ditetapkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 terutama pada pasal 5 tentang pengawas madrasah/sekolah dan angka kreditnya bab XI pasal 34 ayat (1) yaitu Pengawas Sekolah Muda, pangkat penata, golongan ruang III/c sampai dengan pengawas sekolah utama, pangkat pembina utam madya, golongan ruang IV/d dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka 5 tahun

sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi” dan pada ayat (2) yaitu Pengawas sekolah utama,. Pangkat pembina utama, golongan IV/e, dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan/pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 (dua puluh lima) angka kredit dari kegiatan tugas pokok.

Pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan di madrasah se-Asahan di atas adalah upaya terencana untuk membantu para pengawas dalam kenaikan pangkat dan jabatannya melalui pengumpulan angka kredit jabatan fungsional. Kenaikan pangkat dan jabatannya harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya sebagai pengawas profesional. Pembinaan dilakukan agar kenaikan pangkat dan jabatan pengawas bisa tepat waktu. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan memotivasi para pengawas agar secara terencana mendesain program kerjanya. Setiap pengawas memperoleh kesempatan untuk mengumpulkan bahan-bahan mempunyai nilai angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatannya. Program pengembangan kualifikasi dan profesi memiliki nilai angka kredit. Pengembangan kemampuan profesional pada dasarnya berdampak terhadap peningkatan karir pengawas.

Berdasarkan hal demikian (di atas) maka hal ini juga berkaitan erat dengan **kesejahteraan pengawas. Adapun kesejahteraan pengawas yang dimaksud sebagaimana tabel di bawah ini:**

Tabel 9

No	Pengawas Tingkat	Masa Kerja	Pendapatan	Keterangan
1	Pengawas tingkat Muda	5 s/d 7 tahun	Rp. 3.700 s/d 4.750.000	Berjumlah 1 Pengawas
2	Pengawas tingkat Madya	7 s/d 10 tahun	Rp 4.750.000 s/d 5.000.000	Berjumlah 11 pengawas
3	Pengawas tingkat Utama	10 s/d 20 tahun	Rp 5.000.000 s/d 6.250.000	Berjumlah 1 pengawas

Berdasarkan pada **kesejahteraan pengawas di atas, hal demikian juga berkaitan erat dengan tantangan karir. Tantangan karir** sebagai seorang pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tidak terlepas dari kegiatan penguatan kompetensi, di antaranya adalah fasilitas pengawaas pendidikan. Program lain adalah memfasilitasi pengawas pendidikan untuk melakukan kegiatan penelitian, kajian, ataupun studi tentang kepengawasan. Hasil kajian, penelitian dan studi tersebut kemudian ditulis dalam bentuk laporan penelitian berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam penulisan karya ilmiah. Untuk itu para pengawas harus memiliki kemampuan dalam bidang penelitian dan penulisan karya ilmiah. Kemampuan tersebut bisa diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) khusus tentang penelitian pendidikan dan penulisan karya ilmiah. Prioritas pengembangan karir pengawas ada pada pengawas madya yakni pengawas yang menduduki pangkat IV/a dan pangkat IV/b. Namun demikian tidak berarti pengawas dengan jabatan atau pangkat lainnya dikesampingkan.

Dengan demikian pengembangan karir pada pengawas yang dilakukan oleh Kementerian Agama bertujuan untuk mencapai mutu pendidikan yang hebat (hal ini merupakan salah satu program perencanaan dan program pelaksanaan yang termuat dalam teknik perencanaan, walaupun pada realitanya yang terjadi di lingkungan kerja Kementerian Agama Asahan belum optimal sepenuhnya dapat terlaksana dengan hasil yang memuaskan). Salah satu kegiatan yang sudah dilakukan dalam pengembangan karir pengawas yaitu *education expo* dengan nama “Gebyar Madrasah Hebat Bermartabat” yang dilaksanakan pada tanggal 23 s/d 26 Maret 2019 di gedung serbaguna pancing. Peningkatan mutu pendidikan ini juga dilaksanakan untuk meningkatkan peran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berkoordinasi dan berkonsolidasi selalu bersama pengawas dalam meningkatkan pendidikan madrasah menuju hebat dan bermartabat. Karenanya pengembangan karir pengawas dalam tataran Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 31 tahun 2013 yakni dengan cara melaksanakan a) diklat, b) pembuatan karya tulis, karya ilmiah/penelitian dan pengembangan, c) workshop penguatan kompetensi, d) pembimbingan sejawat, dan e) melaksanakan studi banding.

Berdasarkan pada paparan teori dan hasil penelitian serta penjabaran mengenai pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di lingkungan kerja Kementerian Agama Kabupaten Asahan, peneliti menemukan fakta empiris, yang sudah dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di antaranya adalah (hal tersebut sesuai dengan materi pembangunan dalam kompetensi dasar di atas, hal ini juga berkaitan erat dengan **tantangan karir pengawas pendidikan kemenag Asahan**):

- 3) Melaksanakan pendidikan dan latihan, sebagaimana yang telah peneliti kemukakan di awal, bentuk pendidikan dan latihan tersebut yakni di hotel Santika Palembang, tujuan dari pendidikan dan latihan tersebut (atas nama pengawas muda ibu Sri Astuty) bahwa pendidikan dan latihan tersebut untuk meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pengawas muda dalam pembinaan, bimbingan, pengawasan, supervisi, monitoring dan evaluasi di lingkungan kerja Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di antaranya yang sudah dilaksanakan di 11 Madrasah negeri dan swasta kurun waktu 2 tahun terhitung dari tahun 2017 s/d 2019. Yang sudah terlaksana dan mendapat pencapaian hasil MAN 1 Kisaran meraih prediket lulusan terbaik tingkat ke-2 (se-Provinsi Sumatera Utara) yang lulusannya diterima di perguruan tinggi, dari 230 Siswa di MAN Kelas XII sebanyak 89% diterima di perguruan tinggi ternama di Indonesia, hal ini jelaslah yang peneliti lihat berdasarkan observasi dan dokumentasi bahwa keberhasilan tersebut bersumber dari kualifikasi pengawas pendidikan yang berkompeten di bidangnya, karenanya pendidikan dan latihan di luar daerah merupakan pelatihan pengembangan karir pengawas pendidikan agar dapat lebih banyak pengalaman dari luar dan diimplementasikan di lingkungan kerja Kementerian Agama Kabupaten Asahan, salah satunya yakni diimplementasikan di MAN 1 Kisaran.
- 4) Pengembangan profesi (jabatan pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan) pengawas madya dan muda dilaksanakan di hotel Jami' Medan pada tahun 2018 pada tanggal 20 September 2018 s/d 27

September 2018, tujuan pengembangan profesi pengawas madya dan muda ditujukan untuk pengembangan mutu pendidikan di madrasah khususnya di madrasah Aliyah, salah satu temuan awal peneliti, peneliti menemukan bahwa jalinan kerjasama (hal ini peneliti temukan dalam keunikannya bahwa apa yang sudah dilaksanakan oleh MAN 1 Kisaran di antaranya adalah kerjasama antara perusahaan swasta dengan MAN 1 Kisaran dalam pendistribusian beasiswa berprestasi. Pada tahun 2018 s/d 2019 sebanyak 78 siswa berprestasi di sekolahkan perusahaan swasta di perguruan tinggi ternama, hal ini juga menurut peneliti analisis bahwa keberhasilan tersebut dibuktikan dengan pengembangan karir yang sudah dilakukan oleh pengawas pendidikan di MAN 1 Kisaran.

Perlu penegasan terhadap penelitian (disertasi) ini, bahwa peneliti (hal ini juga sebagaimana peneliti tekankan pada pendahuluannya) menekankan pada aspek kebijakan pemerintah dan bukan pada teori pengawasan terutama kementerian agama berdasarkan pada Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 31 tahun 2013 bahwa pengembangan karir pengawas madrasah bermuara pada pengembangan yang dilalui melalui program pengembangan di antaranya adalah; a) diklat, b) pembuatan karya tulis, karya ilmiah/penelitian dan pengembangan, c) workshop penguatan kompetensi, d) pembimbingan sejawat, dan e) melaksanakan studi banding. Dari kelima program pengembangan karir pengawas di atas, penulis (peneliti) merangkaikan kegiatan program pengembangan tersebut sejalan dengan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 19 tahun 2005, di mana pengembangan karir pengawas tersebut dilaksanakan dengan melalui kegiatan di antaranya adalah;

- 7) Monitoring dan evaluasi kinerja pengawas satuan pendidikan madrasah untuk setiap bidang pengawasan;
- 8) Forum kegiatan ilmiah untuk pengembangan kompetensi pengawas satuan pendidikan madrasah yang dilaksanakan oleh coordinator pengawas atau POKJAWAS (Kelompok Kerja Pengawas);
- 9) Penelitian dan pengembangan yang dilaksanakan oleh para pengawas madrasah yang menunjang tugas pokok profesinya (kepengawasan);

- 10) Keterlibatan dalam kegiatan ilmiah yang dilaksanakan oleh lembaga lain seperti oleh perguruan tinggi, Departemen Pendidikan dan Lembaga lain yang relevan;
- 11) Studi lanjut/pelatihan/pendampingan dan studi banding dalam rangka meningkatkan kinerja pengawas madrasah;
- 12) Penyusunan laporan kegiatan kepengawasan serta tindak lanjut hasil-hasil pengawasan untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah binaannya.

Hal di atas sebagaimana peneliti dapatkan dari hasil petikan wawancara bersama dengan kepala seksi pendidikan Islam Kantor Kementerian Agama kabupaten Asahan, yakni:

*“Mengenai pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini bahwa keterlibatan materi pengembangan tersebut berkenaan dengan tujuan pengembangan tersebut di antaranya adalah pelaksanaan pengembangan tersebut bertujuan dapat menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan serta membimbing dan melatih kemampuan profesional guru, dapat meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi, secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni, Dapat menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama, dan etika dan dapat memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa”.*¹⁷⁸

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas (hal ini dapat dibuktikan dalam dokumentasi peneliti temukan dan dimasukkan ke dalam lampiran-lampiran) maka dapat diambil kesimpulan (dianalisis dan disimpulkan) bahwa apa yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir pengawas pendidikan sangat penting karena hal ini mempengaruhi kepada peningkatan kualitas dan pencapaian pada tujuan dan arah pendidikan..

Pelaksanaan pengembangan pengawas pendidikan (di masing-masing satuan pendidikan madrasah) sebagai salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan perlu diberikan materi pengembangan karir terkait dengan kompetensi yang harus dimiliki dalam menjalankan dan mengoptimalkan

¹⁷⁸Suwastati Sagala, wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Asahan, wawancara di ruangan KASI PENDIS, pada hari Rabu tanggal 5 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 12.00 wib.

tugas kepengawasannya. Ini berarti bahwa pengembangan karir terkait dengan kompetensi pengawas pendidikan harus dilaksanakan untuk mendukung pelaksanaan atau menyelenggarakan pendidikan.

Pengembangan karir pengawas madrasah ditandai dengan kenaikan pangkat dan atau jabatan pengawas madrasah. Pengembangan karir kepangkatan dan jenjang jabatan pengawas madrasah sebagaimana penulis uraikan di halaman sebelumnya. Pengembangan karir, kepangkatan dan jenjang jabatan pengawas madrasah didasarkan pada atau atas persoalan angka kredit. Dan angka kredit pengawas madrasah ini dapat dikumpulkan dari rincian kegiatan pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas madrasah yang meliputi unsur dan sub unsur sebagai berikut;

a) Unsur utama

Unsur utama ini berkenaan dengan pendidikan, pendidikan yang dimaksud adalah; 1) mengikuti pendidikan dengan bukti berupa gelar/ijazah, 2) Mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) fungsional calon pengawas madrasah dengan bukti surat berupa Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) dan 3) Mengikuti diklat fungsional pengawas madrasah dengan bukti berupa STTPP. Kemudian unsur utama berikutnya adalah pengawas akademik dan manajerial yang meliputi; (1) penyusunan program, (2) Pelaksanaan program, (3) Pengevaluasiannya, (4) pembimbingan dan melatih guru profesional, dan (5) Pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. Dan unsur utama berikutnya adalah pengembangan profesi, meliputi; (1.a) penyusunan karya tulis ilmiah, (2.b) Pembuatan karya inovatif dan (3.c) Penerjemahan/penyaduran buku dan atau karya ilmiah di bidang pendidikan formal/pengawasan.

Pelaksanaan pengembangan jabatan karir pada aspek ini adalah penunjang tugas pengawas madrasah juga meliputi; a) Peran sebagai penyaji atau peserta dalam seminar/lokakarya di bidang pendidikan formal terutama pada kepengawasan madrasah, b) menjadi anggota sebuah organisasi profesi, c) menjadi anggota tim penilai angka kredit jabatan fungsional pengawas madrasah, d) pelaksanaan kegiatan pendukung pengawasan madrasah, e) Mendapat

penghargaan/tandajasa dan f) memperoleh gelar/ijazah yang sesuai dengan bidang yang diampuninya.

Untuk memudahkan pemahaman tentang jumlah angka kredit yang akan diperoleh pengawas madrasah (sebagai bentuk angka kredisitas pengawas, hal ini penulis tekankan bahwa pada aspek ini menjadi titik dasar dalam pengembangan pengawas madrasah di madrasah tersebut) baik itu yang diperoleh dalam aspek manajerialnya maupun akademisnya. Sebagaimana tabel di bawah ini;

Tabel 10

**Rekapitulasi Angka Kredit Pengembangan Karir Pengawas Madrasah
Setiap Jenjang pertahunnya**

No	Satuan Hasil	Pengawas Madrasah			dasar Pemberian Angka Kredit
		Muda	Madya	Utama	
1	Program Pengawasan	0,6	0,9	1,2	kualitas dan kesesuaian sistematika dan isi dokumen
2	laporan pembinaan guru dan kepala madrasah	5,6	6,0	8,0	jumlah guru dan kepala madrasah yang dibina
3	laporan pemantauan pelaksanaan 8 SNP	6,0	9,0	12,0	jumlah madrasah yang dipantau
4	Laporan penilaian kinerja guru dan etos kerjanya serta kepala madrasah	4,0	6,0	8,0	jumlah guru dan kepala madrasah yang dinilai
5	laporan evaluasi hasil pelaksanaan pengawasan tingkat kota/kabupaten maupun provinsi	3,0	4,5	6,0	jumlah program pengawasan yang dievaluasi
6	laporan evaluasi hasil pelaksanaan pengawasan tingkat kota/kabupaten dan provinsi	-	-	0,8	kualitas dan kesesuaian sistematika, dan kesesuaian isi dokumen pelaporan
7	program bimbingan dan pelatihan profesionalitas guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/ MGBK dan sejenisnya	0,3	0,45	0,6	kualitas dan kesesuaian sistematika, dan kesesuaian isi dokumen program
		6,0	9,0	9,0	
8	laporan pembimbingan pelatihan profesionalitas di KKG/MGMP/MGBK dan	-	0,75	1,0	frekuensi kegiatan (minimal 6 kali)

	kepala madrasah di MKKS/KKKS				
9	laporan bimbingan dan pelatihan kepala madrasah tentang pengelolaan madrasah	0,6	0,9	1,2	jumlah program pembimbingan dan pelatihan
10	laporan evaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru dan kepala madrasah	-	0,75	1,0	frekuensi kegiatan dan sasaran pembimbingan dan pelatihan
11	laporan pembimbingan pengawas madrasah muda, dan madya	-	-	2,0	frekuensi kegiatan dan sasaran pembimbingan dan pelatihan
12	pembimbingan guru dan kepala madrasah dalam penelitian tindakan kelas	10*)	10*)	10*)	frekuensi kegiatan dan sasaran pembimbingan dan pelatihan
13	pelaksanaan kepengawasan madrasah di daerah khusus				
jumlah		26,1	38,25	50,8	

Berdasarkan pada uraian dan tabel di atas, bahwa pelaksanaan pengawasan (pengembangan karir pengawas itu sendiri) baik itu secara akademik dan manajerialnya, memberikan kontribusi yang banyak dalam pencapaian angka kredit yang dibutuhkan oleh seorang pengawas madrasah dalam kenaikan pangkat dan jabatannya. Dengan demikian pelaksanaan (pengembangan karir tersebut) berdasarkan pada pelaksanaan tugas pokok pengawas madrasah akan berimplikasi pada pengembangan karir pengawas madrasah itu sendiri, jadi jelaslah dari tabel di atas, sebagaimana penulis uraikan secara tabel di atas, bahwa pengembangan karir pengawas madrasah baik dari aspek manajerialnya dan akademiknya, membutuhkan angka kredit batas minimal (sebagaimana dalam tabel di atas) menjadi acuan sangat penting bagi pengawas madrasah baik itu yang akan diangkat dan yang sudah diangkat (dalam hal ini dilantik secara formalitas dalam jabatan dan fungsinya sebagai pengawas madrasah).

Kemudian pelaksanaan jabatan pengawas muda menuju pengawas madya , dan dari madya menuju pengawas tingkat utama dilaksanakan sebagai berikut:

b. Kelompok Inti

Materi kelompok inti ini dilaksanakan sebagai pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan Kemenag Asahan tersebut wajib dilaksanakan bagi seluruh pengawas pendidikan dalam rangka mencapai kompetensi telah diatur di dalam peraturan pendidikan nasional nomor 27 tahun 2007 tentang standar pengawas madrasah/sekolah, materi-materi tersebut adalah:

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian tersebut melibatkan pengembangan diri dan motivasi.

Kompetensi kepribadian ini merupakan pengembangan diri dan motivasi yang wajib dilaksanakan oleh POKJAWAS dari implementasinya kepada seluruh pengawas muda, madya dan utama.

2. Kompetensi Supervisi Manajerial

Kompetensi ini melibatkan metode, teknik, dan prinsip supervisi manajerial, program pengawasan, program tahunan, semesteran, dan kunjungan kelas, laporan hasil kepengawasan, MPMBS, administrasi pendidikan, TQM dan sistem manajemen mutu, konsep bimbingan konseling, analisis SWOT, akreditasi madrasah dan evaluasi diri madrasah

3. Kompetensi Supervisi Akademik

Kompetensi tersebut meliputi konsep, prinsip, teori dasar, dan karakteristik mata pelajaran dan proses pembelajaran mata pelajaran yang diampu, pengembangan kurikulum, penyusunan silabus, strategi/metode/teknik pembelajaran, penyusunan RPP, administrasi keguruan, media pembelajaran, pemanfaatan TIK dalam pembelajaran

4. Kompetensi Evaluasi Pendidikan

Kompetensi tersebut melibatkan kriteria ketuntasan minimal (KKM), penilaian kinerja kepala madrasah, penilaian kinerja guru, penilaian kinerja staff madrasah, supervisi klinis, analisis butir soal

5. Kompetensi Penelitian dan Pengembangan

Kompetensi ini melibatkan penelitian tindakan sekolah/madrasah, penelitian tindakan kelas, konsep penyusunan modul dan buku pelajaran, kompetensi sosial, dinamika kelompok, peran dan fungsi kelompok kerja pengawas (POKJAWAS)

Berdasarkan pada materi penguatan pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan di atas, maka dapat dijabarkan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan, guna mencapai tujuan yang telah dirumuskan dan ditetapkan perlu dilakukan berbagai perubahan berupa pengembangan dan perbaikan proses pelaksanaan pendidikan tersebut, baik sarana maupun fasilitas yang diberikan. Memahami pendidikan merupakan kebutuhan yang sangat mendasar sehingga mengharuskan pendidikan dikelola dengan tenaga yang profesional termasuk dilakukannya pengawasan dalam penyelenggaraan pendidikan. Karena itu materi kompetensi inti di atas sebagaimana yang sudah jabarkan oleh peneliti bahwa penugasan pengawas pendidikan di lapangan berdasarkan pada apa yang sudah dipelajari selama masa kegiatan di balai pendidikan dan latihan kepengawasan. Karena itu materi inti yang diajarkan oleh masing-masing (dalam hal ini adalah pelatihan di balai diklat Kota Medan yang sudah memberikan praktik latihan kepada seluruh pengawas dan calon pengawas bahwa pada intinya dari materi yang sudah diajarkan agar dapat dilaksanakan dengan baik oleh pengawas satuan pendidikan madrasah se-Kabupaten Asahan tersebut).

Pengawasan terkait dengan proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki. Oleh karena itu pengawasan juga berlaku dalam pelaksanaan pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya. Dalam proses pendidikan, pengawasan merupakan bagian dari upaya peningkatan mutu dan kualitas pendidikan. Pengawasan itu

pada hakikatnya bersubstansi pada segenap upaya bantuan supervisor kepada *stakeholder* pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan pada penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif.

Kemudian pelaksanaan jabatan pengawas muda menuju pengawas madya , dan dari madya menuju pengawas tingkat utama dilaksanakan sebagai berikut:

c. Kelompok Penunjang

Kelompok penunjang dalam pelaksanaan pengembangan materi ini di antaranya adalah mengenai penilaian angka kredit guru (dalam hal ini adalah angka kredit dari guru menjadi pengawas pendidikan tingkat pratama sebelum menuju pengawas muda), penilaian angka kredit pengawas (baik pengawas pratama maupun pengawas muda), penguasaan computer dasar, dan konsep *coaching* dan *mentoring*.

Berdasarkan pada pelaksanaan pengembangan jabatan karir di atas (melalui lima materi kelompok inti sebagaimana yang telah diatur dalam peraturan menteri pendidikan nomor 27 tahun 2007 artinya bahwa peraturan pendidikan dan menteri agama nomor 31 tahun 2013 adalah peraturan yang telah ditetapkan bersama dalam proses pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikannya). Hal ini sebagaimana hasil pernyataan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan yakni:

“Sebagaimana dalam peraturan mendikbud nomor 27 tahun 2007 dan Peraturan Menteri Agama Nomor 31 tahun 2013 di situ dikatakan bahwa pelaksanaan pengembangan jabatan karir yang selama ini kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh kemenag Asahan akan tetapi kami tetap mengacu pada peraturan tersebut, walaupun terkadang-kadang terdapat juga minus pelaksanaan dalam hal praktiknya (praktik yang dimaksud bukan karena materi yang diajarkan oleh Pembina di balai diklat kementerian agama, akan tetapi personaliti atau individu pengawas pratama menjadi pengawas muda, pengawas muda menjadi pengawas utama dan pengawas utama itu sendiri yang menjadi kendalanya, individual tersebut dilatar belakangi oleh bahwa menjadi pengawas pendidikan merupakan jabatan layanan karir di Kementerian agama, padahal pengawas pendidikan dalam jabatan karirnya bilamana sesuai

*dengan peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan serta menteri agama tersebut, maka dapat dipastikan pengawas utama bisa menjadi atau menjabat di eselon IV, eselon IV itu Kasi Pendis”.*¹⁷⁹

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan karir pengawa pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Pelaksanaan pengembangan karir tersebut diarahkan untuk mempercepat kenaikan pangkat dan jabatan pengawas sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui pengumpulan angka kredit. Jenjang jabatan pengawas pendidikan sebagai jabatan karir mulai dari pengawas pertama (muda) sampai pada pengawas utama. Berdasarkan pada PMA No. 2 tahun 2012 bab III dinyatakan bahwa tentang pertanggung jawaban dan wewenang sesuai dengan pasal 5 ayat 2, pengawas pendidikan itu harus bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan atau pembelajaran pada tingkat dasar sampai pada MA. Kemudian pada ayat 4 menjelaskan juga bahwa pengawas memiliki kewenangan di madrasah. Namun itu semuanya harus dilalui dengan jalur pendidikan karir, jadi peneliti menganalisis bahwa prosedural pelaksanaan pengembangan pengawasan pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan itu sebenarnya atau pada prinsipnya sebagai salah satu kegiatan (jabatan karir) merupakan tugas dan tanggung jawab kepala kantor Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara melalui kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan seharusnya perlu diselenggarakan secara efektif dan efisien. Maka dengan demikian bahwa pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan tersebut dapat diukur melalui beberapa proses pelaksanaan (hla ini sebagaimana peneliti uraikan sebelumnya) bahwa pelaksanaan pengembangan jabatan karir seorang pengawas, baik tingkat pratama ke muda, dari muda ke madya dan dari madya ke utama adalah melaksanakan kewajibannya dengan mengikutsertakan dalam 3

¹⁷⁹Hayatsyah, wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kantor kepala, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

proses, yakni; a) terlibat dalam kelompok dasar, b) terlibat dalam kelompok inti, dan c) terlibat dalam kelompok penunjang.

Untuk itu fungsi pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan itu menjadi sangat penting untuk dilaksanakan baik untuk menghindari atau mencegah penyimpangan pekerjaan atau kekeliruan dalam bekerja, maupun untuk mendapatkan masukan tentang kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja, sehingga memungkinkan pimpinan untuk melakukan tindakan pengembangan sedini mungkin dan dapat memberikan motivasi kepada pengawas dalam menjalankan tugasnya.

4. Pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dalam tiga lingkup yakni:

a. Pengawasan kepada pengawas pendidikan tingkat muda

Pengawasan pengembangan karir pada pendidikan tingkat muda di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dengan cara (sebagaimana tabel di bawah ini);

Tabel 10
Pengawas Madrasah Tingkat Muda

No	Tugas Pokok/Indikator Kinerja	Butir Penilaian Indikator Kinerja	
A	Penyusunan Program		
1	Menyusun Program Pengawasan	1.1	Memiliki program pengawasan tahunan yang memenuhi enam aspek
		1.2	Memiliki program pembinaan guru yang memenuhi delapan aspek
		1.3	Memiliki program pemantauan empat SNP yang memenuhi delapan aspek
		1.4	Memiliki program penilaian kinerja guru yang memenuhi delapan aspek
		1.5	Memiliki program semester yang memenuhi empat aspek
		1.6	Memiliki rencana pengawasan

			akademik (RPA) rencana pengawasa bimbingan Konseling (RPBK) yang memenuhi sepuluh aspek
B	Pelaksanaan Program (k2)		
1	Melaksanakan pembinaan guru	1.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembinaan guru yang memenuhi 10 aspek
2	Memantau pelaksanaan empat SNP	2.1	Memiliki laporan pemantauan pelaksanaan empat SNP yang memenuhi 10 aspek
3	Melaksanakan penilaian kinerja guru	3.1	Memiliki laporan pelaksanaan program penilaian kinerja guru yang memenuhi 10 aspek
4	Membuat Laporan tahunan pelaksanaan program	4.1	Memiliki laporan tahunan pelaksanaan program yang memenuhi 7 aspek
C	Evaluasi Hasil pelaksanaan program pengawasan pendidikan di Kemenag Asahan		
1	Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan	1.1	memiliki Laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan guru di madrasah binaan yang memenuhi 9 aspek
		1.2	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pemantuan empat SNP yang memenuhi 9 aspek
		1.3	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja guru yang memenuhi 9 aspek
2	Membuat laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan	2.1	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan yang memenuhi 8 aspek
D	Membimbing dan Melatih Profesional Guru Kemenag Asahan		
1	Menyusun program pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	1.1	Memiliki program pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 8 aspek
2	Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	2.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 10 aspek

3	Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	3.1	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 8 aspek
4	Membuat laporan tahunan hasil pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	4.1	Memiliki laporan tahunan hasil pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 7 aspek

Hal di atas (berdasarkan pada tabel) sesuai dengan hasil wawancara dengan pengawas pendidikan tingkat Muda Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

*“Pengembangan karir yang dilaksanakan di Kementerian Agama ini pak pertama kali disesuaikan dengan jabatan fungsionalnya. Jabatan fungsional tersebut misalnya dari guru langsung menjadi pengawas pendidikan, itu dikatakan sebagai pengawas pratama, kemudian selama 4 bulan menjabat sebagai pengawas pendidikan tingkat pratama, beirikutnya menjadi pengawas muda. Adapun peraturan Menteri Agama sebelum keluarnya surat PMA No.31/2013 berdasarkan pada PMA No. 2/2012 bahwa proses pengangkatan pengawas dari guru itu adalah 8 tahun sebagai guru madrasah atau guru PAI atau 4 tahun sebagai kepala Madrasah atau kepala dari guru PAI, namun karena kurangnya SDM, maka diambil jalur pengangkatan dan pengembangan jabatan karir melalui beberapa proses, di antaranya adalah kelulusan yang dimuat oleh Pokjawas disebabkan calon pengawas sudah sarjana (S1) dengan tembusan kepada kanwil kementerian agama Propinsi Sumatera Utara”.*¹⁸⁰

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas serta dokumentasi di lampiran-lampiran peneliti merelevansikan pengawasan pendidikan tingkat muda di Kementerian Agama Kabupaten Asahan sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 2 tahun 2012 bab XII pasal 19 ayat (2) yakni “Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi melalui kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten dan Kota dalam melakukan pengembangan karir terhadap

¹⁸⁰Sri Astuty, wawancara dengan pengawas muda satuan pendidikan tingkat madrasah golongan pengawas muda, di ruangan POKJAWAS, pada hari Rabu tanggal 12 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

pengawas muda harus dibentuk melalui pengawasan internal di antaranya adalah (hal ini adalah upaya administratif yang harus disesuaikan dengan TUPOKSI pengawas muda dalam pengembangan pendidikan karirnya di satuan pengawas pendidikan, baik di tingkat MI sampai MA), karenanya pengawasan pengembangan karir pendidikan di tingkat muda Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan (protapnya) adalah berasal dari: (a) unsur akademi (perguruan tinggi), (b) unsur birokrasi (pejabat atasan langsung pengawas), (c) unsur POKJAWAS (kelompok kerja pengawas).

Berdasarkan pada ketiga elemen dasar dalam pengembangan karir pengawas tingkat muda (hal itu dilaksanakan dengan kriteria unsur administratif yang wajib dan tunduk serta patuh dalam pelaksanaannya) maka pengembangan karir tersebut dilaksanakan sesuai dengan tuntutan pengawas satuan pendidikan baik dari tingkat MI sampai tingkat MA sesuai dengan pasal 24 ayat 7d. pengawasan kepada pengawas tingkat muda dalam tatarannya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan sesuai dengan kriteria pengangkatan jabatan pengawas madrasah (pengawas pendidikan baik dari tingkat MI sampai MA), hal ini perlunya peneliti jabarkan agar terlihat bahwa pengawasan pengembangan karir bagi pengawas di tingkat muda dilaksanakan benar-benar sesuai dengan edisi atau edaran dari PERMEN PAN RB No. 21 tahun 2010, dan PMA no.2 tahun 2012, yakni sebagai berikut:

Tabel 11

Review Kriteria Pengangkatan Jabatan Pengawas Pendidikan
(PermenPAN RB No.21 tahun 2010 dan PMA No.2 tahun 2012)

No	Kriteria	Permen PAN RB No.21/2010	PMA NO.2/2012
1	Pengalaman mengajar	8 tahun sebagai guru atau 4 tahun sebagai kepala madrasah	8 tahun sebagai guru madrasah atau guru PAI atau 4 tahun sebagai kepala Madrasah atau kepala dari guru PAI
2	Pangkat	III/C	III/C
3	Usia	55 tahun	55 tahun

4	Pendidikan	S1/Diploma IV	S1/Diploma IV
---	------------	---------------	---------------

Dari kedua peraturan di atas walaupun sudah diubah dengan peraturan Permen PAN RB nomor 14 tahun 2016 dan PMA No.31 tahun 2013, secara umum persyaratan kualifikasi masih seperti peraturan lama yang ada pada tabel 1 di atas. Hal ini menunjukkan bahwa pengawas madrasah di Kementerian Agama khususnya di Kabupaten Asahan merupakan pengembangan karir dari seorang pendidik yang merujuk pada persyaratan berdasarkan pada pengalaman mengajar yang diikuti dengan terpenuhinya persyaratan-persyaratan lain. Hal ini menurut analisis peneliti bahwa keterkaitan perubahan atas peraturan Permen PANRB No. 21/2020 dan PMA No.2/2012 tetap dilaksanakan (hal ini peneliti melihat ketergantungan pada tabel di atas tidak menjadi prioritas) hal tersebut sejalan dengan apa yang telah diungkapkan oleh pengawas muda di tingkat satuan pendidikan pengawas Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut, bahwa pedoman untuk menjadi pengawas di tingkat muda dapat dilaksanakan melalui jalur pendidikan di tingkat S1 (itu artinya salah satu persyaratan untuk menjadi pengawas adalah telah menyelesaikan strata satu (S1) sesuai dengan bidang kualifikasinya).

Berdasarkan di atas juga bahwa **tantangan karir pengawas berdasarkan pada jalur pendidikan di tingkat S1 (itu artinya salah satu persyaratan untuk menjadi pengawas adalah telah menyelesaikan strata satu (S1) sesuai dengan bidang kualifikasinya)**. Artinya bahwa *tantangan karir* pengawas tersebut terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu;

- (a) Pendidikan sarjana strata satu (S1)
- (b) Pangkat III/C
- (c) 8 tahun sebagai guru madrasah atau 4 tahun sebagai kepala Madrasah

Dari ketiga aspek tantangan karir pengawas di atas (dalam arti tantangan dalam persyaratan dan bukan tantangan karir dalam memperoleh tunjangan atau memperoleh remonasi dan bahkan memperoleh sertifikasi kepengawasan), karena itu **tantangan karir** sebagai pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ditunjang karena kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) sebagaimana peneliti jabarkan pada sub pembahasan sebelumnya. Sebagai **harkat**

pengawas di Kementerian Agama, kebijakan *local wisdom* merupakan tajuk utama bagi kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam merekrut pengawas pendidikan di lingkungannya. *local wisdom* tersebut berdasarkan pada dua aspek, yakni;

(1) *Globalization forwarding Challenge*

Dari aspek *globalization forwarding challenge* ini, kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan melihat bahwa perkembangan dunia terutama pada perkembangan wawasan transformatif kepedulian terhadap pengawasan membutuhkan aspek ‘kompetitif’ di mana situasional dan kondisional tantangan ke depan semakin ‘kompetitif’. karena itu kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan melihat perkembangan tantangan demikian sepatutnya diikuti oleh pengawasan di madrasah terutama di lingkungan Kemenag Asahan.

Dari aspek *globalization forwarding challenge* ini, kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan pengawas pendidikan untuk saat ini bahwa pengembangan karir pengawas pendidikan dilaksanakan tidak hanya pada pencapaian masa karir, akan tetapi berbasiskan pada masa lamanya mengajar. Untuk mendapatkan tingkat kepengawasan bisa dilakukan pada tingkat dasar golongan pegawai negeri sipil, seperti pangkat/golongan III C, maka hal demikian dapat diartikan sebagai bentuk *reward*. Jadi intinya pengembangan karir pengawas pendidikan dimulai pada golongan III C. Sebab pada tingkat atau golongan ini calon pengawas dari tingkat muda ke madya dan dari madya ke utama pada kebijakan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan sebenarnya dapat mengembangkan sistem kepengawasan secara manualitas. Untuk mendapatkan posisi menjadi pengawas seharusnya saja (artinya tidak di Kemenag Asahan tapi melihat di global atau di lingkungan Kemenag se-Sumatera utara pada umumnya melihat masa lama kerjanya adalah 15 tahun. Jadi jenjang karir ini dimulai dari a) guru, bila masa kerjanya mencapai batas minimal 15 tahun maka naiklah, b) tenaga kependidikan, bila disesuaikan dengan angka kredit kepengawasan dan sertifikasi sebagai

tenaga pendidikannya, maka layaklah menjadi pengawas dan pengawas bila mencapai menjadi pengawas madya (yakni pada golongan IV A dan IV B) maka akan diangkat menjadi kepala seksi bidang pendidikan

(2) *Enforcing Accreditation*

Dari aspek ini yakni *enforcing accreditation* kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan melihat bukan ‘kekuatan akreditasi sekolah atau madrasah’ akan tetapi kekuatan atau menguatkan akreditasi kelayakaln pengawas pendidikan itu sendiri. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan memaparkan data dan fakta bahwa pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan itu sendiri telah melaksanakan beberapa fakta di antaranya adalah (dalam penguatan *enforcing accreditation*), yaitu;

- (1) Melaksanakan pendidikan dan latihan, sebagaimana yang telah peneliti kemukakan di awal, bentuk pendidikan dan latihan tersebut yakni di hotel Santika Palembang, tujuan dari pendidikan dan latihan tersebut (atas nama pengawas muda ibu Sri Astuty) bahwa pendidikan dan latihan tersebut untuk meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pengawas muda dalam pembinaan, bimbingan, pengawasan, supervisi, monitoring dan evaluasi di lingkungan kerja Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di antaranya yang sudah dilaksanakan di 11 Madrasah negeri dan swasta kurun waktu 2 tahun terhitung dari tahun 2017 s/d 2019. Yang sudah terlaksana dan mendapat pencapaian hasil MAN 1 Kisaran meraih prediket lulusan terbaik tingkat ke-2 (se- Provinsi Sumatera Utara) yang lulusannya diterima di perguruan tinggi, dari 230 Siswa di MAN Kelas XII sebanyak 89% diterima di perguruan tinggi ternama di Indonesia, hal ini jelaslah yang peneliti lihat berdasarkan observasi dan dokumentasi bahwa keberhasilan tersebut bersumber dari kualifikasi pengawas pendidikan yang berkompeten di bidangnya, karenanya pendidikan dan latihan di luar daerah merupakan pelatihan pengembangan karir pengawas pendidikan agar dapat lebih banyak pengalaman dari luar dan

diimplementasikan di lingkungan kerja Kementerian Agama Kabupaten Asahan, salah satunya yakni diimplementasikan di MAN 1 Kisaran.

- (2) Pengembangan profesi pengawas madya dan muda dilaksanakan di hotel Jami' Medan pada tahun 2018 pada tanggal 20 September 2018 s/d 27 September 2018, tujuan pengembangan profesi pengawas madya dan muda ditujukan untuk pengembangan mutu pendidikan di madrasah khususnya di madrasah Aliyah, salah satu temuan awal peneliti, peneliti menemukan bahwa jalinan kerjasama (hal ini peneliti temukan dalam keunikannya bahwa apa yang sudah dilaksanakan oleh MAN 1 Kisaran di antaranya adalah kerjasama antara perusahaan swasta dengan MAN 1 Kisaran dalam pendistribusian beasiswa berprestasi. Pada tahun 2018 s/d 2019 sebanyak 78 siswa beprestasi di sekolahkan perusahaan swasta di perguruan tinggi ternama, hal ini juga menurut peneliti analisis bahwa keberhasilan tersebut dibuktikan dengan pengembangan karir yang sudah dilakukan oleh pengawas pendidikan di MAN 1 Kisaran.

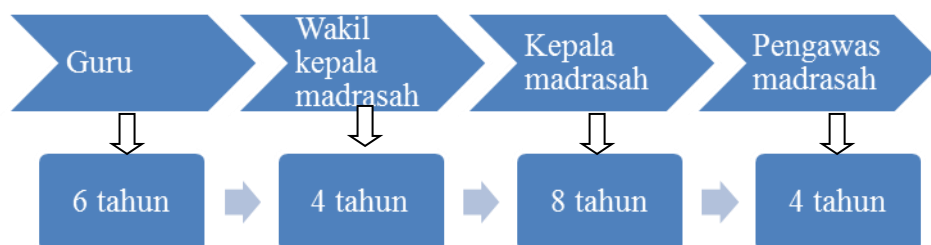
Berdasarkan pada kedua temuan *enforcing accreditation* di atas, maka kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan melaksanakan pengembangan karir di atas sebagai langkah atau kebijakan untuk **menepis kultur streotip** di mana kebijakan ini juga untuk meningkatkan layanan pengembangan karir yang lebih integratif dan integral

Sebagai tambahan, ada hal yang berbeda (berkaitan) dengan persyaratan menjadi seseorang pengawas pendidikan di madrasah yang tercantum dalam pedoman pendidikan dan pelatihan calon pengawas pendidikan di tingkat MI sampai tingkat MA. Di mana persyaratan untuk menjadi pengawas pendidikan diperuntukkan bagi PNS dengan pengalaman mengajar paling sedikit (minimal) 6 tahun dan diberi tugas tambahan sebagai wakil kepala madrasah paling sedikit (minimal) 4 tahun atau PNS yang diberi tugas menjadi kepala madrasah serta memiliki pangkat paling rendah Penata tingkat I, golongan ruang III/d. hal ini tentulah tidak terlihat sebagaimana di jajaran pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Jika peneliti lihat sesuai dengan peraturan PERMEN

PAN RB No.21/2010 dan PMA No.2/2012 maka pengembangan pendidikan pengawas pendidikan di madrasah itu harus melalui jalur sebagai berikut:

Gambar 5

Alur Persyaratan Pengawas Madrasah



Gambar 1: Review Alur Persyaratan Menjadi Pengawas Madrasah (Pedoman Diklat Calon Pengawas Madrasah).

Alur gambar di atas, menggabungkan peraturan sebelumnya dan pedoman ini harus dan taat dilaksanakan pada diklat calon pengawas madrasah. Pada pedoman tersebut mencantumkan persyaratan pengawas pendidikan harus memiliki pengalaman menjadi wakil kepala madrasah. Pedoman ini memperjelas bahwa karir pendidikan seorang pengawas pendidikan dengan pengalaman sebagai wakil kepala madrasah kemudian meningkat menjadi kepala madrasah. Berdasarkan pada gambar di atas juga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pada pengalaman jabatannya (hal ini peneliti deskripsikan pada tabel 1 dan gambar 1 di atas) bahwa promosi jabatan seorang pendidik sebagai jenjang karir terakhir adalah menjadi pengawas pendidikan di madrasah apabila posisi tetap pada jenjang jabatan fungsional bukan pada jenjang jabatan struktural.

Indikasi dari gambar di atas juga menerangkan bahwa **karir seorang pengawas pendidikan** di satuan madrasah Kementerian Agama Kabupaten Asahan dimulai dari seorang pendidik dengan pengalaman sebagai wakil kepala madrasah atau kemudian meningkat menjadi kepala madrasah. Namun hal ini dalam observasi peneliti tidak menemukan **mekanisme catatan administrasi prosedural mengenai syarat dan pra-syarat atau kriteria calon guru yang akan diangkat menjadi wakil kemudian kepala baru kemudian menjadi pengawas pendidikan khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan.**

Hal ini juga sebagaimana penjelas dari pengawas utama Kementerian Agama Asahan dalam petikan wawancaranya:

“Saya dahulunya pak sebagai tenaga pendidik selama kurang lebih 10 tahun sebagai guru swasta dan kemudian menjadi guru di negeri selama 15 tahun, jabatan fungsional saya di Kementerian Agama tidak lebih dari 15 tahun kemudian di angkat menjadi pengawas pendidikan, dan tidak melalui mekanisme yang berlaku berdasarkan ketentuan administrasi PMA Nomor 31 tahun 2013”¹⁸¹

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa mekanisme pengangkatan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan (pada faktualnya) tidak melalui mekanisme prosedural sebagaimana yang tertera dalam PMA nomor 31 tahun 2013 dan Permen PAN RB No.21/2010. Sehingga dapat disimpulkan juga bahwa jabatan seorang pendidik merupakan jabatan jenjang karir akhir apabila posisi tetap pada jenjang jabatan fungsionalnya bukan pada jenjang jabatan strukturalnya (hal ini terlihat jelas bahwa pengangkatan pengawas pendidikan tidak melalui mekanisme prosedural administrative sebagaimana dalam amanat Permen PAN RB No.21/2010 serta PMA No.31/2013). Merujuk pada syarat berikutnya bahwa guru dengan pangkat III/c dengan pengalaman mengajar 8 tahun, secara umum akan mudah dipenuhi oleh setiap pendidik. Andaikata setiap 4 tahun sekali pengajuan angka kredit untuk kenaikan pangkat dapat dipenuhi oleh para guru, maka cukup wajar bila pada tahun ke-9 seorang pendidik berada pada pangkat minimal III/c tersebut. Pengembangan karir tenaga pendidik (guru) berkorelasi dengan kenaikan pangkat amat ditentukan oleh keaktifan guru itu sendiri untuk memenuhi tugas-tugasnya sebagai guru yang dengan sendirinya dapat dinilai dengan angka kreditnya secara tersendiri. Dapat juga dikatakan bahwa guru yang dapat memenuhi angka kredit berdasarkan kinerja sebagai guru adalah guru yang aktif, dinamis, dan berprestasi.

Namun di balik itu semua sebagai kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam meningkatkan layanan *Globalization forwarding*

¹⁸¹Wawancara dengan Umar pengawas madya Kementerian Agama Asahan di kantor POKJAWAS pada hari Senin tanggal 13 Januari 2020, pada pukul 10.00 s/d 12.00 wib.

Challenge dan enforcing accreditation maka kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan melaksanakan penguatan pengawas pendidikan di lingkungan kementerian Agamanya sendiri (hal ini berdasarkan pada *local wisdom*) ntuk memperkuat pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan yakni dilihat dari pengembangan profesinya, berdasarkan pada kompetensinya yang harus dimiliki masing-masing dari jabatan kompetensi (hal ini yang menjadi landasan dasar dalam pra-syarat untuk layak menjadi pengawas pendidikan harus dilalui terlebih dahulu menjadi seorang pendidik, kepala madrasah atau wakil sampai menjadi pengawas pendidikan), hal ini bisa dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 12

Review Kompetensi Guru, Pengawas Madrasah, Pengawas Pendidikan¹⁸²

No	Guru	Kepala Madrasah	Pengawas Madrasah
1	Kepribadian	Kepribadian	Kepribadian
2	Paedagogik	Manajerial	Supervisi Manajerial
3	Profesional	Supervisi	Supervisi Akademik
4	Sosial	Kewirausahaan	Evaluasi Pendidikan
5		Sosial	Penelitian dan Pengembangan
6			Sosial

Merujuk pada tabel 12 di atas, ada 6 (enam) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas (baik calon pengawas dan sudah menjadi pengawas, bahkan dari pengawas pendidikan tingkat muda ke madya dan dari madya ke utama). Secara umum ke-6 kompetensi ini memiliki kesamaan dengan kompetensi kepala madrasah yang hanya 5 kompetensi saja (hal ini peneliti lihat dengan relevansinya sesuai dengan syarat kelayakan uji kompetensi dalam pengangkatan pengawas penddikan sebagai jabatan karir pendidik terakhir atau hal ini menurut peneliti katakana sebagai jenjang karir paling akhir sebelum memasuki masa pension sebagai abdi Negara). Sehingga hal demikian menjadi

¹⁸²Permendiknas No. 12,13 dan 16 tahun 2007.

tuntutan profesi seorang pengawas dapat dengan mudah dikembangkan oleh seorang kepala madrasah. Pengalaman kepala madrasah dalam hal manajerial dan supervisi dalam kaitan supervisi pembelajaran memiliki kesamaan dengan kompetensi supervisi manajerial dan akademik pada diri seorang pengawas pendidikan.

Sedangkan seorang pendidik yang memiliki 4 kompetensi untuk menjadi seorang kepala madrasah perlu kerja keras untuk memperoleh pengalaman dalam mengelola satuan pendidikan dengan adanya demikian dengan kata lain memiliki kompetensi manajerialnya. Oleh karena itu, seorang pendidik yang memiliki pengalaman sebagai wakil kepala madrasah kemudian berlanjut menjadi seorang kepala madrasah merupakan modal utama untuk peningkatan karir menjadi seorang pengawas pendidikan. Hal ini sejalan dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan pengawas madya Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Penilaian kinerja atau penilaian prestasi hasil dari upaya apa yang sudah dilaksanakan oleh seorang tenaga pendidik di Kementerian Agama ini pakbawa untuk menjadi seorang pengawas pendidikan di Kementerian ini harus melalui mekanisme-mekanisme yang tertuang dalam peraturan PermenPAN dan RB nomor 21 tahun 2010 dan PMA nomor 31 tahun 2013 bahwa syarat untuk menjadi pengawas pendidikan ada 4 dasar yang dilalui itu artinya bahwa apa yang sudah kami jalankan sesuai dengan TUPOKSI bahwa peraturan pemerintah PERMEN PAN RB dan PMA tersebut merupakan landasan dasar secara administrative dalam uji kompetensi (uji kompetensi di sini dimaksudkan pak adalah uji kompetensi syarat administrative sebelum melakukan ajukan untuk menjadi seorang pengawas pendidikan)”¹⁸³

Hasil petikan wawancara di atas, senada dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan pengawas tingkat muda, yakni:

“Pangkatkan pengawas muda dari pengawas pratama yang sebelumnya guru pak dalam tataran praktisnya ditemukan bahwa seperti saya mengajar dan mengabdikan diri selama 6 tahun menjadi guru namun tidak pernah menjadi wakil kepala madrasah apalagi menjadi kepala madrasah, namun karena pangkat saya golongan III/c maka saya diajukan oleh Pokjawas untuk menjadi pengawas pratama, Alhamdulillah akhirnya pada

¹⁸³Marhamah, wawancara dengan pengawas madya Kementerian Agama Kabupaten Asahan, wawancara di kantor Kementerian Agama Asahan, pada hari Selasa tanggal 21 Januari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

*tahun 2017 saya diangkat menjadi pengawas pratama selama 4 bulan dan langsung naik menjadi pengawas muda pak”.*¹⁸⁴

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas (dua hasl wawancara yakni pengawas madya dan pengawas muda dapat dilihat di data dokumentasi lampiran-lampiran), maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa (hal ini memperjelas) bahwa jabatan pengawas pendidikan adalah jabatan yang dapat dipilih oleh seorang pendidik sebagai bagian dari pengembangan karir atau jenjang karir dalam jabatan fungsionalnya yang beragam (hal ini terlihat bahwa jenjang untuk atau salah satu syarat untuk naik menjadi pengawas terlebih dahulu harus melalui kepala madrasah), namun pada kenyataannya yang terjadi di Kementerian Agama Kabupaten Asahan terlihat tidak melalui mekanisme demikian, hal demikian dikarenakan bahwa prosedural tersebut langsung ditangani oleh ajuan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dan diajukan ke Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dan diuji oleh Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas bersama ibu Marhamah, peneliti juga mengobservasi dalam masa 2 bulan terhitung pada bulan Januari 2020 sampai bulan Februari 2020 bahwa sebagai jalur pilihan karir selanjutnya dari pendidik dengan kompetensi ataupun pengalaman yang dimiliki sebelumnya, diharapkan akan diperoleh pengawas pendidikan terbaik. Di satu sisi, peluang untuk menjadi pengawas pendidikan apalagi dengan pengalaman kerja sebagai kepala madrasah belum tentu dapat dilakukan oleh semua pendidik. Hal ini peneliti lihat dalam masa observasi selama dua bulan tersebut terlihat jelas bahwa kekurangan atau mekanisme minus (hal ini berdampak pada negativisme atau kelemahan yang terjadi di tubuh representative keummatan tersebut sebagai legitimasi kepengawasan baik secara fungsional dan struktural dapat dijadikan

¹⁸⁴Sri Astuty, wawancara dengan pengawas muda satuan pendidikan tingkat madrasah golongan pengawas muda, di ruangan POKJAWAS, pada hari Rabu tanggal 12 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

sebagai bahan untuk penguatan kompetensi finansial dan bukan pada aspek kompetensi manajerialnya).

Dalam jabatan fungsional tersebut (di atas, baik secara dokumentasi, wawancara dan observasi) bahwa kenaikan pangkat dapat dipertimbangkan berdasarkan pada angka kredit yang dikumpulkan berdasarkan kinerja dan ditetapkan oleh pejabat wewenang (Permen PAN RB No.16/2009 pasal 28) sebagai catatan tambahan, pada pasal 19 No.16/2009 tersebut dinyatakan bahwa tenaga pendidik yang memiliki prestasi kerja luar biasa baiknya dan dedikasi luar biasa diberi penghargaan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.

Sehingga dari peraturan ini memungkinkan bahwa guru dapat mencapai pangkat dan jabatan tertinggi golongan IV/e sebagai guru utama apalagi dengan kinerja dan diikuti dedikasi luar biasa. Akan tetapi, tidak adanya pasal yang menjelaskan kewajiban guru untuk mengumpulkan angka kredit agar dapat naik pangkat ataupun *punishment* bagi guru yang tidak dapat mengumpulkan angka kredit mengakibatkan di lapangan banyak guru berada pada posisi sampai pada (maksimal angka kredit pencapaian terakhir yakni di golongan IV/a). Oleh karena dengan demikian, maka diperlukan usaha atau bantuan dari pihak-pihak terkait agar guru mampu mewujudkannya dalam pencapaian aktualisasi diri sebagai hirarki kebutuhan tertinggi dalam pencapaian karir guru dengan pangkat terakhir seharusnya IV/e ataupun dengan promosi jabatan dari tenaga pendidik menjadi pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah mulai dari MI sampai MA sebagai bentuk aktualisasi diri yang dipilihnya.

b. Pengawasan kepada pengawas pendidikan tingkat madya

Pengawasan kepada pengawas pendidikan tingkat madya ini setelah melalui proses pengawasan pada tingkat muda (hal ini sebagaimana peneliti uraikan dan jabarkan sebelumnya, bahwa proses pengangkatan menjadi pengawas tingkat muda dilalui oleh beberapa mekanisme di antaranya adalah menjabat sebagai guru (secara garis fungsional dan bukan pada garis struktural) bahwa pengawas muda itu diangkat setelah memenuhi beberapa persyaratan yang mutlak di antaranya adalah satu-satunya telah mengabdikan diri sebagai guru selama masa pengabdian 6 tahun dan menjadi wakil kepala madrasah selama 4 tahun

dan 8 tahun menjadi kepala madrasah hal tersebut berkenaan dengan PERMEN PAN RB No.21/2010 dan PMA No.2/2012). Pengawasan pengembangan karir pada pendidikan tingkat madya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan dengan cara (sebagaimana tabel di bawah ini);

Tabel 13

Pengawasan Madya terhadap Madrasah Kemenag Asahan ¹⁸⁵

No	Tugas Pokok/Indikator Kinerja	Butir Penilaian Indikator Kinerja	
A	Penyusunan Program		
1	Menyusun Program Pengawasan	1.1	Memiliki program pengawasan tahunan yang memenuhi enam aspek
		1.2	Memiliki program pembinaan guru yang memenuhi delapan aspek
		1.3	Memiliki program pemantauan empat SNP yang memenuhi delapan aspek
		1.4	Memiliki program penilaian kinerja guru yang memenuhi delapan aspek
		1.5	Memiliki program semester yang memenuhi empat aspek
		1.6	Memiliki rencana pengawasan akademik (RPA) rencana pengawasa bimbingan Konseling (RPBK) yang memenuhi sepuluh aspek
B	Pelaksanaan Program (k2)		
1	Melaksanakan pembinaan guru	1.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembinaan guru yang memenuhi 10 aspek
2	Memantau pelaksanaan empat SNP	2.1	Memiliki laporan pemantauan pelaksanaan empat SNP yang memenuhi 10 aspek
3	Melaksanakan penilaian kinerja guru	3.1	Memiliki laporan pelaksanaan program penilaian kinerja guru yang memenuhi 10 aspek
4	Membuat Laporan tahunan pelaksanaan program	4.1	Memiliki laporan tahunan pelaksanaan program yang memenuhi 7 aspek
C	Evaluasi Hasil pelaksanaan program pengawasan pendidikan di		

¹⁸⁵Dokumentasi Pengawasan Madya terhadap Madrasah Kemenag Asahan tahun 2020

	Kemenag Asahan		
1	Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan	1.1	memiliki Laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan guru di madrasah binaan yang memenuhi 9 aspek
		1.2	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pemantuan empat SNP yang memenuhi 9 aspek
		1.3	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja guru yang memenuhi 9 aspek
2	Membuat laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan	2.1	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan yang memenuhi 8 aspek
D	Membimbing dan Melatih Profesional Guru Kemenag Asahan		
1	Menyusun program pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	1.1	Memiliki program pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 8 aspek
2	Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	2.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 10 aspek
3	Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	3.1	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 8 aspek
4	Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan atau KKKS/MKKS dan sejenisnya	4.1	Memiliki laporan tahunan hasil pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 8 aspek
5	Membimbing pengawas madrasah muda dalam melaksanakan tugas pokoknya	5.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan pengawas madrasah tingkat muda dan pengawas madrasah tingkat madya dalam melaksanakan tugas pokok yang memenuhi 10 aspek
6	melaksanakan pembimbingan dan	6.1	Memiliki laporan pelaksanaan

	pelatihan professional guru dan atau kepala madrasah dalam penelitian tindakan (dilakukan bila tidak ada pengawas madrasah utama)		program pembimbingan dan pelatihan professional guru dan atau kepala madrasah dalam penelitian tindakan yang memenuhi 10 aspek
7	Membuat laporan hasil pembimbingan dan pelatihan professional guru dan atau kepala madrasah	7.1	Memiliki laporan hasil pembimbingan dan pelatihan professional guru dan atau kepala madrasah yang memenuhi 7 aspek

Berdasarkan pada tabel di atas, maka dapat dilihat bahwa **pola *Contuinity improvement Sumber Daya Manusia* pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan** berdasarkan pada pola tersebut (tabel di atas) **dikembangkan ke dalam langkah-langkah yang dimuat oleh Pokjawas untuk pengawas muda ke tingkat pengawas utama, yakni:**

- 1) Pengawas pendidikan tingkat madya mengikuti pendidikan dengan bukti berupa gelar/ijazah S2
- 2) Mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) fungsional pengawas pendidikan madya dengan bukti surat berupa Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP)
- 3) Mengikuti diklat fungsional pengawas pendidikan tingkat madya dengan bukti berupa STTPP.

Dari ketiga **pola *contuinity improvemenet Sumber Daya Manusia*** di atas sesuai dengan kebijakan bersama antara kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dengan Pokjawas, bahwa ketiga **pola *contuinity improvemenet Sumber Daya Manusia*** tersebut merupakan tantangan karir pengawas di tingkat madya menuju pengawas pendidikan tingkat akhir yakni di tingkat utama sebelum menjabat sebagai kepala seksi atau kasi Pendidikan Madrasah (MAPENDA). Karena itu dari tiga langkah **pola *contuinity improvemenet Sumber Daya Manusia*** tersebut pengawas pendidikan di tingkat madya yang sudah dinyatakan lulus, berikutnya melaksanakan tugas lanjutan (untuk peningkatan **wawasan pengawas terhadap supervisi akademik dan klinis**), di antaranya adalah; (1) penyusunan program, (2) Pelaksanaan program, (3) Pengevaluasiannya, (4) pembimbingan dan melatih guru professional, dan (5)

kemudian dilanjutkan dengan; (1.a) penyusunan karya tulis ilmiah, (2.b) Pembuatan karya inovatif dan (3.c) Penerjemahan/penyaduran buku dan atau karya ilmiah di bidang pendidikan formal/pengawasan. keberlakuan terhadap **wawasan pengawas pendidikan Kemenag Asahan terhadap supervisi akademik dan klinis**, maka harus ditunjang dengan penugasan pengawas di antaranya adalah;

- a) Peran sebagai penyaji atau peserta dalam seminar/lokakarya di bidang pendidikan formal terutama pada kepengawasan madrasah;
- b) Menjadi anggota sebuah organisasi profesi
- c) Menjadi anggota tim penilai angka kredit jabatan fungsional pengawas madrasah;
- d) Pelaksanaan kegiatan pendukung pengawasan madrasah;
- e) Mendapat penghargaan/tandajasa dan
- f) Memperoleh gelar/ijazah yang sesuai dengan bidang yang diampuninya.

Untuk memudahkan pemahaman tentang jumlah angka kredit yang akan diperoleh pengawas madrasah (sebagai bentuk angka kredisitas pengawas, hal ini penulis tekankan bahwa pada aspek ini menjadi titik dasar dalam pengembangan pengawas madrasah di madrasah tersebut) baik itu yang diperoleh dalam aspek manajerialnya maupun akademisnya.

Pengembangan karir pengawas madrasah baik dari aspek **manajerialnya dan akademiknya**, membutuhkan angka kredit batas minimal menjadi acuan sangat penting bagi pengawas madrasah baik itu yang akan diangkat dan yang sudah diangkat (dalam hal ini dilantik secara formalitas dalam jabatan dan fungsinya sebagai pengawas madrasah).

Berdasarkan fakta dan data di atas, maka **hubungan antara pengawas pendidikan dengan aparatur Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah sebagaimana berikut:**

(1) Melaksanakan *two ways communcition based on supervision*

Pelaksanaan *two ways communication based on supervision*, pengawas pendidikan tingkat madya dalam hubungannya dengan aparatur kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni;

- (a) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan melaksanakan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah. Hal ini dilaksanakan sebagai laporan kepada aparaturnya Kementerian Agama Kabupaten Asahan terutama sekali kepada ketua Pokjawas, dalam hal ini langsung di pimpin oleh Dr. H.Hayatsyah.M.Pd sekaligus kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan.
- (b) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya.
- (c) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.

(2)Melaksanakan *oriented focus applying system*

Pelaksanaan *oriented focus applying system*, pengawas pendidikan tingkat madya dalam hubungannya dengan aparaturnya Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni;

- (a) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya;
- (b) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru;
- (c) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa;
- (d) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai

faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah;

- (e) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/bimbingan siswa;
- (f) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberian ijazah;

c. Pengawasan kepada pengawas pendidikan tingkat utama

Dari seluruh rangkaian temuan di atas (baik melalui proses hasil petikan wawancara, proses dokumentasi dan observasi) maka kemudian disesuaikan dengan PERMEN PAN RB No.21/2010 dan PMA No.2/2012 kemudian dilanjutkan dengan peraturan Menpan RB No. 21/2010 dan PMA No.31/2013, maka untuk masing-masing jenjang pengawas baik muda, madya dan utama, dilalui oleh beberapa proses rincian pengangkatannya, hal ini perlunya peneliti uraikan agar terlihat dengan jelas angka kredit yang harus dicapai oleh masing-masing pengawas dari muda ke madya dan dari madya ke utama sesuai dengan rincian kegiatan dan angka kredit yang didapatnya. Bentuk pengawasan jabatan karir bagi pengawas utama di Kementerian Agama Kabupaten Asahan sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 14

Pengawasan Utama terhadap Madrasah Kemenag Asahan¹⁸⁶

No	Tugas Pokok/Indikator Kinerja	Butir Penilaian Indikator Kinerja	
A	Penyusunan Program		
1	Menyusun Program Pengawasan	1.1	Memiliki program pengawasan tahunan yang memenuhi enam aspek
		1.2	Memiliki program pembinaan guru yang memenuhi delapan aspek
		1.3	Memiliki program pemantauan empat SNP yang memenuhi delapan aspek
		1.4	Memiliki program penilaian kinerja guru yang memenuhi delapan aspek
		1.5	Memiliki program semester yang memenuhi empat aspek
		1.6	Memiliki rencana pengawasan akademik (RPA) rencana pengawasa bimbingan Konseling (RPBK) yang memenuhi sepuluh aspek
B	Pelaksanaan Program (k2)		
1	Melaksanakan pembinaan guru	1.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembinaan guru yang memenuhi 10 aspek
2	Memantau pelaksanaan empat SNP	2.1	Memiliki laporan pemantauan pelaksanaan empat SNP yang memenuhi 10 aspek
3	Melaksanakan penilaian kinerja guru	3.1	Memiliki laporan pelaksanaan program penilaian kinerja guru yang memenuhi 10 aspek
4	Membuat Laporan tahunan pelaksanaan program	4.1	Memiliki laporan tahunan pelaksanaan program yang memenuhi 7 aspek
C	Evaluasi Hasil pelaksanaan program pengawasan pendidikan di Kemenag Asahan		
1	Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan	1.1	memiliki Laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan guru di madrasah binaan yang memenuhi 9 aspek
		1.2	Memiliki laporan evaluasi hasil

¹⁸⁶Dokumentasi Pengawasan Madya terhadap Madrasah Kemenag Asahan tahun 2020

			pelaksanaan program pemantuan empat SNP yang memenuhi 9 aspek
		1.3	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja guru yang memenuhi 9 aspek
2	Membuat laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan	2.1	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan yang memenuhi 8 aspek
D Membimbing dan Melatih Profesional Guru Kemenag Asahan			
1	Menyusun program pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	1.1	Memiliki program pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 8 aspek
2	Melaksanakn pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	2.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya ynag meemenuhi 10 aspek
3	Mengevaluasi hasl pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya	3.1	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 8 aspek
4	Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan atau KKKS/MKKS dan sejenisnya	4.1	Memiliki laporan tahunan hasl pembimbingan dan pelatihan professional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya yang memenuhi 8 aspek
5	Membimbing pengawas madrasah muda dan madya dalam melaksanakan tugas pokoknya	5.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan pengawas madrasah tingkat muda dan pengawas madrasah tingkat madya dalam melaksanakan tugas pokok yang memenuhi 10 aspek
6	Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan professional guru dan atau kepala marasah dalam penelitian tindakan madrasah	6.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan professional guru dan atau kepala madrasah dalam penelitian tindakan yang memenuhi 10 aspek
7	Membuat laporan hasil	7.1	Memiliki laporan hasil

	pembimbingan dan pelatihan professional guru dan atau kepala madrasah		pembimbingan dan pelatihan professional guru dan atau kepala madrasah yang memenuhi 7 aspek
--	---	--	---

Berdasarkan pada tabel pengawasan muda, madya dan utama di atas (hal tersebut sebagaimana peneliti buat), bahwa hal tersebut juga berkenaan dengan (sebagaimana peneliti uraikan dalam gambar 3) bahwa rincian kegiatan dan angka kredit pengawas tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pengawas Madrasah Tingkat Muda

- 1) Menyusun program pengawasan (0,60 setiap program)
- 2) Melaksanakan program dan pembinaan guru (5,60 setiap laporan)
- 3) Memantau pelaksanaan standar isi, standar proses, standar pemerosesan lulusan, dan standar penilaian (6,00 setiap laporan)
- 4) Melaksanakan penilaian kinerja kepala madrasah (6,00 setiap laporan)
- 5) Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan (4,50 setiap laporan)
- 6) Menyusun program pembimbingan dan pelatihan professional guru dan
- 7) Atau kepala madrasah di IGRA/KKG/MGMP dan atau KKKM /Sejenisnya (0,45 setiap program).
- 8) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan guru dan atau kepala madrasah (9,00 setiap laporan)
- 9) Melaksanakaln pembimbingan dan pelatihan kepala madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan madrasah, dan sistem informasi dan manajemen (0,75 setiap laporan)
- 10) Mengevaluasi hasl pembimbingan dan pelatihan professional guru dan
- 11) Atau kepala madrasah (0,90 setiap laporan)
- 12) Membimbing pengawas madrasah muda dalam melaksanakan tugas pokok (0,75 setiap laporan)

- 13) Melaksanakan tugas kepengawasan di daerah khusus (daerah terpencil, daerah bencana, atau daerah dalam keadaan darurat lain) (10,00 setiap laporan)

Dari 13 kriteria di atas maka dikumpulkan dalam akumulasi angka kredit menjadi

Jumlah angka kredit kegiatan 1 sampai dengan 13 maka terkumpul menjadi = 38,25

b. Pengawas Madrasah Tingkat Madya

- 1) Menyusun program pengawasan (1,20 setiap program)
- 2) Melaksanakan pembinaan guru dan atau kepala madrasah (8,00 setiap laporan)
- 3) Memantau pelaksanaan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana, dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian (12,00 setiap laporan)
- 4) Melaksanakan penilaian kinerja kepala madrasah (8,00 setiap laporan)
- 5) Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan (6,00 setiap laporan)
- 6) Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan tingkat Kabupaten terutama kabupaten Asahan (0,80 setiap laporan)
- 7) Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan atau kepala madrasah di IGRA/KKG/MGMP dan atau KKM atau sejenisnya (0,60 setiap laporan)
- 8) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru dan atau kepala madrasah (9,00 setiap laporan)

c. Pengawas Madrasah Tingkat Madya

- 1) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan kepala madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan paling rendah 80 % angka kredit berasal dari unsure utama, tidak termasuk unsur pendidikan dan
- 2) Paling tinggi 20 % angka kredit berasal dari unsur penunjang.

- 3) Pengawas madrasah yang pada tahun pertama telah memenuhi atau melebihi angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat dalam masa pangkat yang didudukinya, maka pada tahun kedua wajib mengumpulkan paling tidak kurang 20% angka kredit dari jumlah angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi yang berasal dari sub unsur tugas pokok.
- 4) Untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi dari pengawas sekolah muda, pangkat penata golongan ruang III/c sampai dengan pengawas sekolah utama, pangkat Pembina utama, golongan ruang IV/c wajib melakukan kegiatan pengembangan profesi.
- 5) Pengawas sekolah muda, pangkat penata, golongan ruang III/c yang akan naik pangkat menjadi pengawas sekolah muda, pangkat penata tingkat I golongan ruang III/d angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 6 angka kredit berasal dari kegiatan pengembangan profesi
- 6) Pengawas sekolah/madrasah muda, pangkat penata tingkat I, golongan ruang III/d yang akan naik jabatan/pangkat menjadi pengawas sekolah atau madrasah madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a angka kredit sedikitnya 16 angka kredit tersebut berasal dari kegiatan pengembangan profesi
- 7) Pengawas sekolah atau madrasah utama, pangkat Pembina, golongan ruang IV/e setiap tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkatnya wajib mengumpulkan paling sedikit 25 angka kredit yang berasal dari tugas pokok
- 8) Angka kredit kumulatif yang dapat diperoleh dalam 3 laporan tahunan dari unsur kegiatan pengawasan, pengembangan profesi dan penunjang.

Pengawasan pengembangan jabatan karir pengawas dari muda, madya ke utama di Kementerian Agama Kabupaten Asahan terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 15
Angka Kredit Kumulatif dalam Pengawasan, Pengembangan Profesi dan Penunjang

Jenjang jabatan	Angka kredit Kegiatan		Golongan	Pengembangan profesi	Penunjang tugas	Jumlah	Kebutuhan
Pengawas madrasah muda	26,1	78,3	III/c ke III/d	6	20	104.3	100
			III/d ke IV/a	8	20	106.3	100
Pengawas madrasah madya	38,25	114,75	IV/a ke IV/b	10	30	154.75	150
			IV/b ke IV/c	12	30	156.75	150
Pengawas madrasah utama	50,8	152,4	IV/ c ke IV/d	14	30	196.4	150
			IV/d ke IV/e	16	40	208.4	200

Pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikannya memiliki peran yang penting dalam pengembangan dan peningkatan kualitas madrasah dan guru PAI di sekolah. Perang pengawas pendidikan sangatlah strategis, karena fungsi pengawas pendidikan adalah kontrol kualitas madrasah dan guru PAI di sekolah baik secara akademik maupun manajerial. Oleh karena itu sangat diperlukan personal atau pribadi pengawas yang berkualitas dan kompeten di dalam bidangnya.

Oleh karena itu pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan Kemenag Asahan menjadi sasaran (target penilaian pengawasan berjumlah 12 orang) dari 12 orang tersebut 10 orang bertingkat madya, 1 orang bertingkat muda, dan 1 orang bertingkat utama. Ditinjau dari latar belakang pendidikan pengawas, 5 pengawas berpendidikan pascasarjana (S2) dan 7 orang berpendidikan sarjana (S1). Keseluruhan pengawas telah bersertifikat sebagai tenaga pendidik. Dilihat dari pengalaman kerja pengawas pendidikan

Kemenag Asahan, dapat dikemukakan bahwa 10 orang pernah menjadi gur, 2 orang pernah menjadi kepala madrasah. Dilihat dari masa kerja sebagai pengawas pendidikan, terdapat 6 orang dengan pengalaman masa kerja pengawas antara 1 s/d 5 tahun, 4 orang dengan masa kerja 9 tahun dan 2 orang masa kerja 11 tahun. Dilihat dari usia pengawas pendidikan, terdapat 4 orang rata-rata berusia 43-49 tahun, 4 orang rata-rata usia 50-55 tahun dan 4 orang berusia antara 56-59 tahun. Keseluruhan pengawas pendidikan Kemenag Asahan telah memenuhi kualifikasi sebagai pengawas menurut PMA RI no.2 tahun 2012.

Pengawasan terhadap pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama Kabupaten Asahan ini berdasarkan pada tugas pokoknya, yakni terdiri dari atau terdiri atas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi hasil pelaksanaan program, supervisi manajerial dan pengembangan profesi (jadi dalam hal pengawasan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini ada 5 yakni penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, supervisi dan pengembangan). Pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di Kemenag Asahan sesuai dengan tugas pokok pengawas yang dimaksud adalah:

a) Penyusunan program

Berkenaan dengan kinerja pengawas dalam penyusunan program, terdapat dua aspek penyusunan program yaitu penyusunan program pengawasan dan penyusunan program pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah. Dalam penyusunan program tersebut terdapat 7 indikator kinerja, meliputi: a) memiliki program pengawasan dokumen, b) memiliki program pembinaan guru dan kepala madrasah, c) memiliki program pemantauan/ SNP, d) memiliki program pemantauan guru dan kepala madrasah, e) memiliki program semester, f) memiliki Rencana Pengawasan Akademik (RPA), g) menyusun program bimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah. Dalam melaksanakan pembuatan dan penyusunan program tersebut dibuktikan dengan kepemilikan dokumen program sebagaimana berikut (tabel di bawah ini):

Tabel 16
Kinerja Pengawas dalam Penyusunan Program

No	Tugas Pokok	Indikator Kerja		Skor	Kategori
1	Menyusun program pengawasan	1.1	Memiliki program pengawasan tahunan	93.75	Amat baik
		1.2	Memiliki program pembinaan guru dan kepala madrasah	87.50	Baik
		1.3	Memiliki program pemantauan delapan SNP	87.50	Baik
		1.4	Memiliki program penilaian kinerja guru dan kepala madrasah	87.25	Baik
		1.5	Memiliki program semester	93.75	Amat Baik
		1.6	Memiliki rencana Pengawasan Akademik (RPA) rencana pengawasan bimbingan konseling (RPBK) dan Rencana Pengawasan Manajerial (RPM)	93.75	Amat Baik
2	Menyusun program pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan KKKS/MKKS dan sejenisnya	Memiliki program pembimbingan dan pelatihan guru professional guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan KKKS/MKKS dan sejenisnya		56.25	Kurang
Total				85.68	Baik

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan Kemenag Asahan melakukan pengawasan internalitas sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pengawas pendidikan, jadi kinerja pengawasan pengawas pendidikan tetap dilakukan pengawasan oleh tim penilai ketua Pokjjawas kepada masing-masing pengawas muda, madya dan utama. Dalam hal ini pengawas tidak hanya sebatas menjalankan jabatan karir tersebut sebagai bentuk kewajiban tapi juga untuk meningkatkan angka kredit pencapaian penilaian untuk tahap jenjang berikutnya.

Berdasarkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa hampir seluruh indikator kinerja dalam penyusunan program yang dibuktikan dengan kepemilikan dokumen program mendapatkan skort tinggi, hanya satu indikator kinerja yakni kepemilikan program pembimbingan, pelatihan professional guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MPG dan KKS/MKKS memperoleh skor 56.25 dengan kategori kurang. Dalam penyusunan program pelatihan-pelatihan bagi kepala dan guru se Kemenag Asahan diakui oleh pengawas masih kurang (peneliti melihat bahwa jabatan karir pengawas dalam pengawasan dilakukan melalui penyusunan program di atas adalah di samping untuk meningkatkan layanan akademik kepada madrasah binaannya juga meningkatkan angka kredit pencapaian hasil untuk naik ke jenjang berikutnya, hal ini menurut peneliti bahwa pengawasan pengawas jabatan karir di sini adalah pengawasan pengawas kepada guru dan kepala madrasah binaannya). Hal ini skor yang didapatkan 56.25 di atas diakui oleh salah seorang pengawas Kemenag Asahan, yakni:

*“Terima Kasih pak atas kunjungannya ke kantor kami sekaligus menjawab pertanyaan bapak tadi bagaimana bentuk pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan Kemenag Asahan? Jadi pak penyusunan program dalam satu semester oleh pengawas pendidikan di kemenag ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ukuran prestasi pencapaian kinerjanya nanti di lapangan. Jadi jabatan karir yang dilakoni oleh pengawas pendidikan dalam arti pengawasan itu dilihat dari bentuk administrasi document atau program dokumentasi yang akan dilakukan oleh pengawas, baik pengawas muda, madya maupun utama hal itu yang melakukan penilaian nantinya adalah tim Pokjawas dan diketuai langsung oleh Bapak Hayatsyah pak ”.*¹⁸⁷

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa bentuk pengawasan pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan madrasah se-Kemenag Asahan tersebut dilaksanakan melalui bentuk penyusunan program untuk melihat sejauh mana barometer atau sejauh mana upaya pencapaian kinerja pengawas pendidikan dalam pengawasannya terhadap binaan madrasah (meliputi guru dan kepala madrasah) begitu juga dengan guru-guru PAI di sekolah umum.

¹⁸⁷Mardia Ningsih, pengawas madya Kementerian Agama Kabupaten Asahan, wawancara dilaksanakan di ruangan Pokjawas, Pada hari Rabu tanggal 12 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

Pengawasan terhadap pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama Kabupaten Asahan ini berdasarkan pada tugas pokoknya, yakni terdiri dari atau terdiri atas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi hasil pelaksanaan program, supervisi manajerial dan pengembangan profesi (jadi dalam hal pengawasan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini ada 5 yakni penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, supervisi dan pengembangan). Pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di Kemenag Asahan sesuai dengan tugas pokok pengawas yang dimaksud berikutnya adalah:

b) Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program (hal ini sebagai pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan Kemenag Asahan) dilihat dari tugas pokok pengawas meliputi (1) melaksanakan pembinaan guru dan kepala madrasah, (2) memantau pelaksanaan 8 SNP (3) melaksanakan penilaian kinerja guru dan kepala madrasah, (4) membuat laporan tahunan pelaksanaan program, (5) melaksanakan pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya, (6) melaksanakan bimbingan dan pelatihan kepala madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan madrasah, (7) mengevaluasi hasil pelaksanaan bimbingan dan pelatihan guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya, (8) membimbing pengawas muda, madya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (hal ini berlaku bagi pengawas utama), (9) melaksanakan bimbingan dan latihan guru dan kepala madrasah dalam penelitian tindakan kelas, (10) membuat laporan hasil pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah. Hal ini sebagaimana dokumentasi yang peneliti temukan dalam dokumentasi pelaksanaan program pengawas pendidikan Kemenag Asahan sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 17

Kinerja Pengawas dalam Pelaksanaan Program

No	Tugas Pokok	Indikator Kerja		Skor	Kategori
1	Melaksanakan pembinaan guru dan kepala	1.1	Memiliki laporan pelaksanaan program pembinaan guru dan kepala madrasah	81.25	Baik

	madrasah				
		1.2	Memiliki instrument kepengawasan	81.25	Baik
2	Memantau Pelaksanaan delapan SNP	Memiliki laporan pemantauan pelaksanaan delapan SNP		81.25	Baik
3	Melaksanakan Penilaian kinerja guru dan kepala madrasah	Memiliki laporan pelaksanaan program penilaian kinerja guru dan kepala madrasah		81.25	Baik
4	Membuat laporan tahunan pelaksanaan program	Memiliki laporan tahunan pelaksanaan program		93.75	Amat Baik
5	Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan KKKS/MKKS dan sejenisnya	Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan KKKS/MKKS dan sejenisnya		81.25	Baik
6	Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan kepala madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi kepemimpinan madrasah	Memiliki laporan pelaksanaan program membimbing dan melatih kepala madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan madrasah		87.50	Baik
7	Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan guru dan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan KKKS/MKKS dan sejenisnya	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan guru di KKG/MGMP/MGP dan kepala madrasah di KKS/MKKS dan sejenisnya		84.50	Baik

8	Membimbing pengawas muda dan pengawas madya dalam melaksanakan tugas pokok (berlaku bagi pengawas madya dan utama)	Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan pengawas madrasah muda dan pengawas madrasah madya dalam melaksanakan tugas pokok	56.25	Kurang
9	Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah dalam penelitian tindakan	Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah dalam penelitian tindakan	50.00	Kurang
10	Membuat laporan hasil pembimbingan dan pelatihan professional guru	Memiliki laporan hasil pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah	68.25	Sedang
Total			76.25	Baik

Berdasarkan pada tabel di atas dapat dilihat bahwa pelaksanaan program pengawasan oleh pengawas pendidikan Kemenag Asahan edisi 2019-2020 terlihat lagi dalam program pengawasan pada aspek membuat laporan tahunan pelaksanaan program mendapat skor tertinggi yakni 93.75 dengan kategori amat baik, sedangkan skor terendah yakni 50.00 pada aspek melaksanakan pembimbingan, pelatihan professional guru dan kepala madrasah dalam penelitian tindakan. Sebagian pengawas membuat laporan pelaksanaan program pengawasan dengan lengkap. Hal ini sejalan dengan kalimat oleh (hasil petikan wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas utama Kemenag Asaha), yakni:

“Pelaksanaan program tahunan oleh saya pak , dalam hal ini saya sebagai pengawas utama melaksanakan program tersebut (dan sudah dilaksanakan) yang menilai langsung adalah kepala kantor Kementerian Agama Asahannya pak secara langsung, hal ini untuk melihat dan mengukur kinerja pengawas utama dalam melaksanakan program tahunan tersebut, makanya jabatan karir sebagai pengawas itu inilah intinya yakni

menjalankan tugas sebagai pengawas utama yang mengayomi dan menilai serta membimbing pengawas muda, dan madya untuk lebih aktif tentunya hal ini berdampak pada pencapaian prestasi pengawas muda dan madya nantinya apabila mereka naik jabatan, kalau sudah naik jabatan tentu akan berpengaruh pada gaji, dan layanan karirnya sebagai pengawas”¹⁸⁸

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas disertai dengan data-data dokumentasi di lampiran-lampiran, bersama pengawas utama, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa pengawasan jabatan karir pengawas terutama pengawas utama lebih banyak melaksanakan program kepengawasannya secara langsung kepada pengawas muda dan pengawas madya. Hal ini untuk memperkuat (hal ini menurut peneliti berkorelasi atau berkoneksi pada pengorganisasian pengawasan di kesatuan Kemenag Asahan). Sebab dimensi pengorganisasian dalam pengawasan jabatan karir hampir sama dilaksanakan oleh pengawas utama (sebagai bentuk pengorganisasian sekaligus untuk meningkatkan jabatan karir tersebut bila dilihat dari raport atau pencapaian hasilnya tidak maksimal maka ini akan berdampak pada status pengawas pendidikan dalam meningkatkan golongannya menjadi yang lebih baik).

Pengawasan terhadap pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama Kabupaten Asahan ini berdasarkan pada tugas pokoknya, yakni terdiri dari atau terdiri atas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi hasil pelaksanaan program, supervisi manajerial dan pengembangan profesi (jadi dalam hal pengawasan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini ada 5 yakni penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, supervisi dan pengembangan). Pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di Kemenag Asahan sesuai dengan tugas pokok pengawas yang dimaksud berikutnya adalah:

c) Evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan

Evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan yang dilakukan pengawas mencakup, (1) evaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan guru dan kepala madrasah di madrasah binaan termasuk juga guru-guru PAI yang mendidik di sekolah umum, (2) Evaluasi hasil pelaksanaan program pemantauan 8 standar

¹⁸⁸Fauziah Kirna Harahap, wawancara dengan pengawas utama Kemenag Asahan di ruangan Pokjawas, pada Pada hari Kamis tanggal 13 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

Nasional pendidikan, (3) evaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja guru dan kepala madrasah hasil penelitian peneliti selama kurang lebih 5 bulan terhitung dari bulan September 2019 (sebagai penelitian awal studi peneliti) sampai bulan Maret 2020 sebelum berlakunya masa PSBB (Pembatasan Social bersekala besar) dan adanya maklumat Kapolri yang ditandatangani pada tanggal 19 Maret 2020, peneliti telah melaksanakan penelitian tersebut (artinya sebelum tanggal 19 Maret 2020). Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan peneliti menemukan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dapat dilihat tabel di bawah ini:

Tabel 18
Kinerja Pengawas dalam Evaluasi Hasil Kerja Pelaksanaan Program Pengawasan

No	Tugas Pokok	Indikator Kerja		Skor	Kategori
1	Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan	1.1	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan guru dan kepala madrasah di madrasah binaan	87.50	Baik
		1.2	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pemantauan delapan SNP	87.50	Baik
		1.3	Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja guru dan kepala madrasah	81.25	Baik
Total				85.42	Baik

Berdasarkan pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan yang dilakukan pengawas tergolong baik dengan nilai rata-rata 85.42. hal ini sejalan dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas Kemenag Asahan, yakni:

“Pengawasan dalam evaluasi pelaksanaan program pengawasan di kemenag Asahan pak dilaksanakan untuk melihat sejauh mana penyusunan program, dan pelaksanaan program itu dijalankan karenanya, evaluasi itu ada dua pak, pertama evaluasi sumatif dan evaluasi formatif. Evaluasi yang dilaksanakan oleh pengawas utama adalah evaluasi sumatif dan formatif. Yakni sumatif dilaksanakan ketika

*melakukan kunjungan sementara sumatif dilaksanakan pada akhir semester yakni dua kali dalam setahun”.*¹⁸⁹

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa evaluasi pelaksanaan pencapaian program pengawasan di atas, dilaksanakan dalam dua bentuk yakni pelaksanaan pengawasan dalam evaluasi sumatif dan formatif. Untuk pelaksanaan pengawasan formatif dilaksanakan setiap akhir kunjungan pengawasan, sedangkan evaluasi sumatif dilaksanakan dalam dua kali satu tahun yakni dua kali (semester pertama dan semester kedua).

Pengawasan terhadap pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama Kabupaten Asahan ini berdasarkan pada tugas pokoknya, yakni terdiri dari atau terdiri atas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi hasil pelaksanaan program, supervisi manajerial dan pengembangan profesi (jadi dalam hal pengawasan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini ada 5 yakni penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, supervisi dan pengembangan). Pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di Kemenag Asahan sesuai dengan tugas pokok pengawas yang dimaksud berikutnya adalah:

d) Supervisi Manajerial

Supervisi manajerial yang dilaksanakan oleh pengawas dilihat dari tugas pokok meliputi, (1) pemantauan kurikulum madrasah berdasarkan pada prinsip pengembangan kurikulum KTSP dan sesuai dengan standar isi, (2) pemantauan, penilaian dan pembinaan agar pengelolaan pendidikan sesuai dengan Permendiknas Nomor 19/2007 tentang standar pengelolaan pendidikan dan tertib administrasi, (3) pemantauan, penilaian dan pembinaan agar pengelolaan pendidikan sesuai dengan Permendiknas Nomor 24/2007 tentang standar sarana prasarana dan (4) pemeriksaan dokumen. Dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

¹⁸⁹Fauziah Kirna Harahap, wawancara dengan pengawas utama Kemenag Asahan di ruangan Pokjawas, pada Pada hari Kamis tanggal 13 Februari 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

Tabel 19
Supervisi Manajerial

No	Tugas Pokok	Indikator Kerja		Skor	Kategori
1	Melakukan Kunjungan ke Madrasah	1.1	Memiliki laporan pemantauan kurikulum madrasah berdasarkan prinsip pengembangan kurikulum KTSP, dna sesuai dengan standar isi	93.75	Amat baik
		1.2	Memiliki laporan pemantauan, penilaian, dan pembinaan agar pengelolaan pendidikan sesuai dengan Permendiknas No. 19/2007 tentang standar pengelolaan pendidikan dan tertib administrasi	93.75	Amat baik
		1.3	Memiliki laporan pemantauan, penilaian, dan pembinaan agar pengelolaan pendidikan sesuai dengan Permendiknas No. 24/2007 tentang standar sarana prasarana	87.50	Baik
2	Memeriksa dokumen seperti RPP, bahan ajar, media pembelajaran		Memiliki laporan pemeriksaan dokumen	87.50	Baik
Total				90.00	Baik

Berdasarkan pada tabel di atas dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas tergolong dalam kategori baik (hal di atas adalah dokumentasi pengawasan jabatan karir pengawas kemenag Asahan periode 2019-2020) dengan nilai rata-rata 90.62. dalam hal ini para pengawas selalu melakukan kunjungan madrasah untuk memantau , menilai dan memiliki laporan sesuai dengan instrument yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan. Hal ini sejalan dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan salah seorang pengawas madya, yakni:

“Berdasarkan pada pertanyaan pak tadi mengenai supervisi manajerial kenapa diperlukan dan dipatuhi serta dilaksanakan?, karena supervisi manajerial merupakan barometer nantinya bagi pengawas madya untuk naik tingkat menjadi pengawas utama. Karenanya tidak hanya cukup pada proses perencanaan program, penyusunan program, pelaksanaan

*program dan evaluasi hasil pencapaian pelaksanaan program pengawasan, tapi juga melaksanakan supervisi manajerial pak . Jadi intinya bahwa supervisi manajerial ini tidak hanya dilihat secara administrative semata, tapi juga dampak yang ditimbulkan oleh adanya supervisi manajerial tersebut pak”.*¹⁹⁰

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas madya kepada pengawas muda, begitu juga pengawas utama kepada pengawas madya dilaksanakan untuk meningkatkan jabatan atau golongan nantinya, dari muda ke madya dan dari madya ke utama. Adapun dari utama kepada (Kasi pendis misalnya, menjadi Kasi Haji dan lain sebagainya, sepanjang peneliti melakukan observasi, dokumentasi dan wawancara belum ada menemukan pengawas utama yang diangkat menjadi baik itu Kasi Pendis (dulu namanya Kasi Mapenda sekarang disebut dengan Kasi Pendis, kasi Haji, Kasi Urais atau Kasi Bimas Islam dan lain sebagainya), jadi dalam hal ini peneliti melihat bahwa jabatan karir pengawas di Kemenag Asahan terlihat mentok atau maksimal sampai di jabatannya sebagai pengawas utama sebab dari segi usia dilihat pengawas utama sudah mencapai umur 60 tahun, itu artinya sudah mendekati detik detik pensiun, kemudian peneliti melihat dan menyimpulkan bahwa profesi atau jabatan karir sebagai pengawas maksimal sampai pada pengawas utama sedangkan menjabat sebagai Kasi hal ini sudah masuk ke dalam eselon IV.

Pengawasan terhadap pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama Kabupaten Asahan ini berdasarkan pada tugas pokoknya, yakni terdiri dari atau terdiri atas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi hasil pelaksanaan program, supervisi manajerial dan pengembangan profesi (jadi dalam hal pengawasan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini ada 5 yakni penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, supervisi dan pengembangan). Pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di Kemenag Asahan sesuai dengan tugas pokok pengawas yang dimaksud berikutnya adalah:

e) Pengembangan Profesi

¹⁹⁰Umar, wawancara dengan pengawas madya Kemenag Asahan di ruangan Pokjawas, pada Pada hari Kamis tanggal 5 Maret 2020, pada pukul 13.00 s/d 12.30 wib.

Tugas pokok pengembangan profesi, terdiri atas dua aspek yaitu menemukan teknologi tepat guna dalam bidang pendidikan dan pengajaran, dengan indikator memiliki laporan karya tulis (hal ini sebagaimana peneliti uraikan dan jabarkan sebelumnya bahwa karya tulis merupakan program wajib untuk mendapatkan nilai angka kredit) berkenaan dengan demikian dalam aspek melaksanakan kajian dan penelitian pendidikan dengan indikator memiliki laporan kegiatan penelitian para pengawas mendapatkan 62.50 atau sebanyak 5 orang (pengawas madya). Hal ini sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 20
Pengembangan Profesi

No	Tugas Pokok	Indikator Kerja	Skor	Kategori
1	Menemukan teknologi tepat guna dalam bidang pendidikan dan pengajaran	Memiliki laporan karya tulis	50.60	Kurang
2	Melaksanakan kajian dan penelitian pendidikan	Memiliki laporan kegiatan penelitian	62.50	Sedang
Total			56.25	Kurang

Berdasarkan pada tabel di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa sebagian besar pengawas (pengawas muda, madya dan utama) belum menemukan teknologi tepat guna dalam meningkatkan eksistensi pembelajaran berbasis kekinian atau berbasiskan pada teknologi. Hal ini diperkuat oleh pernyataan salah seorang pengawas muda Kemenag Asahan, yakni:

“Pak menanggapi pertanyaan bapak mengenai pengembangan profesi dalam catatan profesi menemukan teknologi baru dalam implementasinya tepat guna pada teknologi pendidikan belum seoptimal atau belum seutuhnya dapat berjalan dengan baik, hal tersebut dikarenakan kurangnya motivasi bagi pengawas itu sendiri dalam meningkatkan peran pembelajaran berbasis teknologi kekinian, seperti adanya teknologi

*pendidikan berbasis multimedia, berbasis website dan berbasis teknologi modern”.*¹⁹¹

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa teknologi pendidikan berbasis multimedia, berbasis teknologi modern yang canggih belum optimal diimplementasikan oleh (baik itu pengawas muda, pengawas madya maupun pengawas utama) sebab hal demikian karena minimnya motivasi dan pengetahuan pengawas dalam meningkatkan peran dan controlling serta tanggung jawab pendidikan dalam menghadapi teknologi kekinian saat ini (hal tersebut juga dipengaruhi oleh kurangnya Sumber Daya Manusia yang handal dalam menggapai teknologi pendidikan berbasis era digital abad 4.0/ disebut *four point zero*).

Berdasarkan pada tabel di atas (tabel 20) maka dapat dilihat bahwa langkah pengawas pendidikan dengan aparatur Kementerian Agama Kabupaten Asahan sebagaimana juga peneliti uraikan pada pengawas pendidikan di **tingkat madya, maka hubungan pengawas pendidikan tingkat utama dengan aparatur Kementerian Agama Kabupaten Asahan dapat dilihat dari penjabaran berikut ini;**

(1) Melaksanakan *two ways communcition based on supervision*

Hubungan pengawas pendidikan tingkat utama dengan aparatur kementerian Agama Kabupaten Asahan ini dengan melihat beberapa langkah di antaranya:

- (a) Pengawas pendidikan tingkat utama melaporkan hasil dari penyusunan laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya atasannya
- (b) Pengawas pendidikan tingkat utama melaporkan telah melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program pengawasan semester berikutnya;

(2) Melaksanakan *oriented focus applying system*

¹⁹¹Sri Astuty, wawancara dengan pengawas muda Kemenag Asahan, di ruangan Pokjawas pada hari Senin, pada tanggal 9 Maret 2020, pada pukul 10.00 s/d 12.00 wib.

Pelaksanaan *oriented focus applying system*, pengawas pendidikan tingkat utama dalam hubungannya dengan aparaturnya Kementerian Agama Kabupaten Asahan melaksanakan beberapa langkah, yakni:

- (a) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah; dan
- (b) Melaporkan laporan kerja pengawas pendidikan tingkat madya dengan memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan

5. Evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui dua aspek, yakni melalui aspek internalitas dan aspek eksternalitas. Aspek internalitas tersebut yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan pada lima (5) evaluasi pengawasan, yakni: a) berdasarkan pada format pelaporan hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan, b) berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, c) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat madya, d) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat utama dan e) berdasarkan pada rubrik kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, madya dan utama.

Sedangkan aspek eksternalitasnya terbagi menjadi dua, yakni; a) berdasarkan pada penilaian guru kepada pengawas dan b) berdasarkan pada penilaian kepala madrasah kepada pengawas. Peran pengawas pendidikan sangatlah penting dalam pengembangan pendidikan di madrasah dan guru-guru PAI di sekolah umum mulai pemantuan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan. Berikut dikemukakan persepsi kinerja pengawas menurut kepala madrasah sebagaimana dalam tabel berikut ini:

Tabel 21**Persepsi Kinerja Pengawas Kemenag Asahan menurut Kepala Madrasah¹⁹²**

No	Indikator Kerja	Skor Penilaian				Skor	Rata-rata
		1	2	3	4		
1	Melaksanakan pembinaan kepala madrasah	0 (0)	2 (4)	2 (6)	4 (16)	26	81.25
2	Memantau pelaksanaan delapan SNP	0 (0)	3 (6)	2 (6)	3 (12)	24	75.00
3	Melaksanakan penilaian kinerja kepala madrasah dan sejenisnya	0 (0)	1 (2)	3 (9)	3 (12)	23	71.88
4	melaksanakan pembimbingan kepala madrasah di KKG/ MGMP/MGP dan atau KKS/MKKS dan sejenisnya	0 (0)	2 (4)	5 (15)	1 (4)	23	71.88
5	melaksanakan pembimbingan dan pelatihan kepal madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi kepemimpinan madrasah	0 (0)	2 (4)	4 (12)	2 (8)	24	75.00
6	Memantau kurikulum madrasah disusun berdsarkan prinsip pengembangan kurikulum K-13 dan sesuai dengan standar isi	0 (0)	1 (2)	2 (6)	4 (16)	24	75.00
7	Melaksanakan pemantauan UN dan US	0 (0)	1 (2)	2 (6)	5 (20)	28	87.50
8	Memantau PSB dan kegiatan ekstra-kurikuler	0 (0)	2 (4)	3 (9)	3 (12)	25	78.13
9	menilai kinerja kepala madrasah, guru dan tenaga pendidik lainnya	0 (0)	1 (2)	4 (12)	3 (12)	26	81.25
10	Melaksanakan pembinaan madrasah dalam persiapan akreditasi	0 (0)	0 (0)	3 (9)	5 (20)	29	90.36
11	Menerapkan berbagai inovasi pendidikan dan pembelajaran	0 (0)	2 (4)	3 (9)	3 (12)	25	78.13
12	Melaksanakan pemantauan penyelenggaraan administrasi madrasah	0 (0)	1 (2)	5 (15)	2 (8)	25	78.13
13	Memantau, menilai dan membina agar pengelolaan pendidikan memenuhi tuntutan pemerndiknas No.19/2007 tentang standar pengelolaan pendidikan dan tertib administrasi	0 (0)	0 (0)	6 (18)	2 (8)	26	81.25
14	Memantau, menilai dan membina	0	0	5	3	27	83.38

¹⁹²Dokumentasi Persepsi Kinerja Pengawas Kemenag Asahan menurut Kepala Madrasah, tahun 2020.

	agar pengelola pendidikan memenuhi tuntutan Permendiknas No.24/2007 tentang standar sarana prasarana	(0)	(0)	(15)	(12)		
15	Melaksanakan pembimbingan dalam penelitian tindakan madrasah	0 (0)	3 (6)	4 (12)	1 (4)	22	68.75
16	Melaksanakan pembimbingan terhadap kepala madrasah dalam perencanaan pengembangan madrasah, di antaranya adalah: a. Membimbing dalam merumuskan visi madrasah b. Membimbing dalam merumuskan misi madrasah	0 (0)	2 (4)	5 (15)	1 (4)	23	71.88
Jumlah		1	45	147	180	400	78.125
total Skor yang diperoleh		$1+45+147+180 = 400$					
Skor Maksima		$16 \times 4 \times 8 = 512$					
Perolehan Skor		$(400/512) \times 100 = 78.125$ (kategori baik)					

Kemudian dilanjutkan berdasarkan pada penilaian guru kepada pengawas pendidikan Kemenag Asahan adalah sebagai berikut:

Tabel 22

Persepsi Kinerja Pengawas Kemenag Asahan menurut guru Madrasah¹⁹³

No	Indikator Kerja	Skor Penilaian				Skor	Rata-rata
		1	2	3	4		
1	Melaksanakan pembinaan dan pembimbingan kepada guru di madrasah dan guru-guru PAI di sekolah	0 (0)	5 (10)	4 (12)	7 (28)	50	78.13
2	Melaksanakan pembimbingan terhadap guru menyusun rencana	0 (0)	2 (6)	3 (6)	3 (12)	24	75.00
3	Melaksanakan penilaian kinerja kepala madrasah dan sejenisnya	0 (0)	1 (2)	3 (9)	3 (12)	23	71.88
4	melaksanakan pembimbingan kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan atau KKS/MKKS dan sejenisnya	0 (0)	2 (4)	5 (15)	1 (4)	23	71.88
5	melaksanakan pembimbingan dan	0	2	4	2	24	75.00

¹⁹³Dokumentasi Persepsi Kinerja Pengawas Kemenag Asahan menurut guru Madrasah, dan guru PAI di sekolah, tahun 2020.

	pelatihan kepal madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi kepemimpinan madrasah	(0)	(4)	(12)	(8)		
6	Memantau kurikulum madrasah disusun berdsarkan prinsip pengembangan kurikulum K-13 dan sesuai dengan standar isi	0 (0)	1 (2)	2 (6)	4 (16)	24	75.00
7	Melaksanakan pemantauan UN dan US	0 (0)	1 (2)	2 (6)	5 (20)	28	87.50
8	Memantau PSB dan kegiatan ekstra-kurikuler	0 (0)	2 (4)	3 (9)	3 (12)	25	78.13
9	menilai kinerja kepala madrasah, guru dan tenaga pendidik lainnya	0 (0)	1 (2)	4 (12)	3 (12)	26	81.25
10	Melaksanakan pembinaan madrasah dalam persiapan akreditasi	0 (0)	0 (0)	3 (9)	5 (20)	29	90.36
11	Menerapkan berbagai inovasi pendidikan dan pembelajaran	0 (0)	2 (4)	3 (9)	3 (12)	25	78.13
12	Melaksanakan pemantauan penyelenggaraan administrasi madrasah	0 (0)	1 (2)	5 (15)	2 (8)	25	78.13
13	Memantau, menilai dan membina agar pengelolaan pendidikan memenuhi tuntutan pemerndiknas No.19/2007 tentang standar pengelolaan pendidikan dan tertib administrasi	0 (0)	0 (0)	6 (18)	2 (8)	26	81.25
14	Memantau, menilai dan membina agar pengelola pendidikan memenuhi tuntutan Permendiknas No.24/2007 tentang standar sarana prasarana	0 (0)	0 (0)	5 (15)	3 (12)	27	83.38
15	Melaksanakan pembimbingan dalam penelitian tindakan madrasah	0 (0)	3 (6)	4 (12)	1 (4)	22	68.75
16	Melaksanakan pembimbingan terhadap kepala madrash dalam perencanaan pengembangan madrasah, di antaranya adalah: a. Membimbing dalam merumuskan visi madrasah b. Membimbing dalam merumuskan misi madrasah	0 (0)	2 (4)	5 (15)	1 (4)	23	71.88
Jumlah		1	45	147	180	400	78.125
total Skor yang diperoleh		1+45 +147+180 = 400					

Skor Maksima	$16 \times 4 \times 8 = 512$
Perolehan Skor	$(400/512) \times 100 = 78.125$ (kategori baik)

Berdasarkan pada tabel di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa persepsi atau responsive guru dan kepala madrasah terhadap pengawas tingkat muda, madya dan utama mendapatkan kategori baik, hal ini juga sebagaimana peneliti dapatkan dari hasil petikan wawancara peneliti dengan pengawas madya Kementerian Agama Kabupaten Asahan, yakni:

“Mengenai evaluasi pengembangan jabatan karir yang sebenarnya dilaksanakan oleh Kementerian agama Asahan ini, terlebih dahulu saya jelaskan pak saya sebagai pengawas madya Alhamdulillah sudah menjalankan program-program penyusunan penilaian terhadap guru-guru dan kepala madrasah, pelaksanaannya, dan evaluasi akhir serta mekanisme dalam penyesuaian nilai kinerja saya sebagai pengawas madya. Selain perencanaan, penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan program tahunan oleh pengawas madrasah serta berdasarkan pada responsive atau persepsi guru dan kepala madrasah bilamana responsive dan persepsi pengawas tingkat muda dan madya mendapatkan nilai tertinggi oleh (sebagaimana respon guru dan kepala madrasah) hal demikian merupakan salah satu pencapaian nilai untuk pengangkatan jabatan karir pengawas di kementerian agama pak, jadi tidak hanya pada penyusunan program yang dilaksanakan dalam bentuk format saja pada pribadi, tapi juga penilaian angke kinerja yang direspon oleh guru-guru dan kepala madrasah juga turut menjadi barometer kami untuk mencapai tingkatan pengawas dari muda, ke madya dan dari madya ke utama, adapun dari utama menjadi eselon IV sejauh saya sudah bekerja di Kemenag Asahan ini selama 15 tahun belum ada pengawas utama yang menjabat sebagai eselon IV, hal tersebut terpaut atau terganjal oleh usia pengawas, yakni mencapai 60 tahun”.

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa salah satu pencapaian nilai untuk pengangkatan jabatan karir pengawas di kementerian agama pak, jadi tidak hanya pada penyusunan program yang dilaksanakan dalam bentuk format saja pada pribadi, tapi juga penilaian angke kinerja yang direspon oleh guru-guru dan kepala madrasah juga turut menjadi barometer kami untuk mencapai tingkatan pengawas dari muda, ke madya dan dari madya ke utama, adapun dari utama menjadi eselon IV dan ditemukan bahwa belum ada pengawas utama yang menjabat sebagai

eselon IV, hal tersebut terpaut atau terganjal oleh usia pengawas, yakni mencapai 60 tahun.

Evaluasi pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut terutama pada format pelaporan hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan. Ketua Pokjawas sebagai koordinator program kegiatan pengawas pendidikan juga memiliki peran untuk memberi nilai (menilai) kinerja pengawas pendidikan, teman sejawat pengawas juga perlu dilibatkan dalam penilaian kinerja pengawas pendidikan. Aspek yang dinilai oleh ketua Pokjawas dan teman sejawat adalah aspek kemampuan dalam melakukan hubungan sesama pengawas atau kompetensi sosial. Format hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan berdasarkan pada aspek penilaian kinerja (hal ini berdasarkan juga pada PMA No.2/2012 meliputi:a) penyusunan program pengawasan, b) pelaksanaan program pengawasan, c) evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, d) pembimbingan dan pelatihan professional guru dan atau kepala madrasah, e) pelaksanaan tugas di daerah khusus (daerah perbatasan dengan Negara lain, bencana alam dan bencana sosial, daerah yang dalam keadaan darurat lain). Format hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan di atas (secara tertulis) (ada lima bentuk evaluasi hasil penilaian berdasarkan pada program pelaksanaan).

Format hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan sebagai jabatan karir di Kementerian Agama Kabupaten Asahan mendatangkan manfaat, di antaranya untuk:

- 1) Menentukan capaian hasil pelaksanaan kinerja yang telah dilakukan pengawas selama satu tahun sebagai bagian dari evaluasi diri, dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas kinerjanya (etos kerja dan pencapaian hasil kerjanya) secara berkelanjutan.
- 2) Menentukan nilai kinerja pengawas pendidikan (baik di tingkat muda, madya dan utama) di masing-masing satuan pendidikannya sebagai dasar menentukan dasar untuk kenaikan pangkat dan golongan.

- 3) Mengembangkan analisis kekuatan dan kelemahan proses dan hasil pelaksanaan tugas pengawas pendidikan sebagai dasar pengembangan dan perbaikan mutu profesi.
- 4) Mengelola sistem informasi hasil pengawasan berupa profil kinerja pengawas pendidikan dan dampak terhadap madrasah (sekolah) binaan, kepala madrasah, guru dan teman sejawat sebagai input dalam pengambilan keputusan peningkatan dan penjaminan mutu melakukan pemetaan, pembinaan, promosi, dan pengembangan karir pengawas pendidikan tingkat Kabupaten Asahan, Provinsi Sumatera Utara dan nasional.
- 5) Menjadi acuan dalam aspek melakukan kemitraan (*partnership*) untuk peningkatan kualitas pendidikan bagi madrasah binaan.
- 6) Menjadi dasar pengembangan pengawas pendidikan dalam melakukan analisis kebutuhan peningkatan kompetensi pengawas melalui program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan profesi pengawas pendidikan lainnya oleh pemangku kebijakan.

Berdasarkan pada manfaat adanya format hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan sebagai jabatan karir di Kementerian Agama Kabupaten Asahan di atas, maka hal ini sejalan dengan hasil petikan wawancara peneliti dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan selaku ketua Pokjawas, yakni:

“Evaluasi pengawasan jabatan karir terhadap pengawas pendidikan di kemenag Asahan ini pak berdasarkan pertanyaan bapak tadi bahwa evaluasi penilaian kinerja pengawas, baik tingkat muda, madya dan utama merupakan program wajib yang kami laksanakan, mengingat dari mekanisme atau proses jalur pengangkatan dari guru langsung menjadi pengawas muda, kemudian madya dan menjadi utama maka saya selaku ketua Pokjawas sekaligus kepala kantor kementerian agama Kabupaten Asahan melakukan evaluasi pencapaian hasil kinerja pengawas madrasah untuk mengetahui manfaatnya di antaranya adalah menentukan capaian hasil pelaksanaan kinerja yang telah dilakukan pengawas selama satu tahun sebagai bagian dari evaluasi diri, dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas kinerjanya (etos kerja dan pencapaian hasil kerjanya) secara berkelanjutan, menentukan nilai kinerja pengawas pendidikan, mengembangkan analisis kekuatan dan kelemahan proses dan hasil pelaksanaan tugas pengawas pendidikan sebagai dasar pengembangan dan perbaikan mutu profesi, mengelola sistem informasi

*hasil pengawasan berupa profil kinerja pengawas pendidikan dan dampak terhadap madrasah (sekolah) binaan, kepala madrasah, guru dan teman sejawat sebagai input dalam pengambilan keputusan peningkatan dan penjaminan mutu melakukan pemetaan, pembinaan, promosi, dan pengembangan karir pengawas dan menjadi acuan dalam aspek melakukan kemitraan (partnership) untuk peningkatan kualitas pendidikan bagi madrasah binaan serta menjadi dasar pengembangan pengawas pendidikan dalam melakukan analisis kebutuhan peningkatan kompetensi pengawas melalui program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan profesi pengawas pendidikan lainnya oleh pemangku kebijakan”.*¹⁹⁴

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui internalitas (yakni pada program penyusunan kerangka kerja yang akan dilaksanakan oleh pengawas muda, pengawas madya dan pengawas utama). Untuk format pelaksanaan program pengawasan (sebagaimana peneliti uraikan dan jabarkan sebelumnya) yakni pada sub pembahasan mengenai pengawasan jabatan karir pengawas Kementerian Agama Kabupaten Asahan yakni pada penyusunan program yang telah terformat dengan baik, sebagaimana terdapat dua aspek penyusunan program yaitu penyusunan program pengawasan dan penyusunan program pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah. Dalam penyusunan program tersebut terdapat 7 indikator kinerja, meliputi: a) memiliki program pengawasan dokumen, b) memiliki program pembinaan guru dan kepala madrasah, c) memiliki program pemantauan/ SNP, d) memiliki program pemantauan guru dan kepala madrasah, e) memiliki program semester, f) memiliki Rencana Pengawasan Akademik (RPA), g) menyusun program bimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah.

Kemudian berikutnya adalah berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda. Bahwa instrument atau penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda tersebut adalah untuk

¹⁹⁴Hayatsyah, wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan, di ruangan kantor kepala, pada hari Selasa tanggal 11 Februari 2020, pada pukul 10.00 s/d 11.30 wib.

meningkatkan kinerja pengawasnya (hal tersebut menjadi barometer untuk menjadi pengawas madya dan dari pengawas madya menjadi pengawas utama).

Kemudian berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, hal ini sebagaimana yang telah peneliti kemukakan sebelumnya bahwa penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, sebagaimana dalam proses pengawasan jabatan karir bagi pengawas di tingkat muda, tingkat madya dan tingkat utama bahwa jabatan karir dalam penilaian kinerja pendidikan di tingkat muda, madya dan utama berdasarkan pada; (1) penyusunan program penilaian evaluasi kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama, (2) pelaksanaan program penilaian evaluasi kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama, (3) evaluasi hasil kinerja penilaian pengawas di tingkat muda, madya dan utama, (4) supervisi manajerial hasil kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama, dan (5) pengembangan profesi kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama.

Pelaksanaan tugas pokok pengawas dalam melaksanakan evaluasi pelaksanaan program pengawasan sesuai dengan rincian kegiatan pengawas tentunya mengacu pada pemenuhan beban kerja yang telah ditetapkan dan dihitung dalam siklus mingguan. Kegiatan pengawas (baik di tingkat muda, madya dan utama) dapat diwujudkan dalam bentuk tatap muka baik dengan guru maupun dengan kepala madrasah dan kegiatan non-tatap muka. Kegiatan non-tatap muka pada dasarnya berkaitan dengan aktivitas perencanaan dan evaluasi kegiatan pengawasan. Dengan demikian sesuai dengan pengaturan distribusi beban kerja pengawas pendidikan maka pelaksanaan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan termasuk kategori kegiatan non tatap muka yang diperhitungkan beban kerjanya.

Pemenuhan beban kerja melalui rincian kegiatan dinilai dalam bentuk penilaian kinerja pengawas. Kinerja pengawas pendidikan pada hakikatnya merupakan prestasi kerja yang dapat dinilai dengan angka kredit. Prestasi kerja pengawas pendidikan di masing-masing tingkatan pendidikan madrasah se-Kabupaten Asahan adalah hasil penilaian terhadap proses hasil kerja yang dicapai pengawas pendidikan dalam melaksanakan tugasnya. Angka kredit adalah satuan

nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pengawas pendidikan dalam rangka pembinaan (pembinaan yang dimaksud di sini adalah pembinaan evaluasinya) sebab hal ini juga berkaitan dengan jabatan karir, jabatan karir ini tentunya merupakan bentuk untuk kepangkatan dan jabatannya sebagai seorang pengawas. Secara umum ruang lingkup evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan terdiri dari:

- (a) Evaluasi hasil program pengawasan pada madrasah binaan dan guru-guru PAI di sekolah umum
- (b) Evaluasi hasil program pengawasan tingkat Kabupaten Asahan

Berdasarkan ruang lingkup evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan secara deskriptif ruang lingkup prestasi kinerja seorang pengawas pendidikan sesuai dengan jenjang jabatannya karena jenjang jabatan karir pengawas baik di tingkat muda, madya dan utama, terdiri dari dua hal, yakni; (1) memenuhi kriteria, dan (2) ada bukti fisik secara autentik.

Evaluasi pengawasan jabatan karir di tingkat muda Kementerian Agama sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 23

Ruang Lingkup Evaluasi Jabatan Karir Pengawas Pendidikan Kemenag Asahan melalui Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program Pengawasan.¹⁹⁵

1. Tingkat Pengawas Muda

No	Sub Unsur	Kriteria		Bukti Fisik
1	Evaluasi pelaksanaan program kepengawasan (K3)	1.1	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan guru	Ada laporan hasil evaluasi pelaksanaan program pembinaan guru yang ditunjukkan dengan empat bukti: 1. Data hasil pembinaan guru 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut

¹⁹⁵Dokumentasi Ruang Lingkup Evaluasi Jabatan Karir Pengawas Pendidikan Kemenag Asahan melalui Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program Pengawasan tahun 2019-2020.

		1.2	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pemantauan SI, SKL, standar proses, dan standar penilaian	Adanya laporan hasil evaluasi pelaksanaan program pemantauan SI, SKL, standar proses, standar penilaian yang ditunjukkan dengan empat bukti: 1. Data hasil pemantauan delapan SNP 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.3	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja guru	Ada laporan hasil evaluasi pelaksanaan program penilaian kinerja guru yang ditunjukkan dengan empat bukti: 1. Data hasil penilaian kinerja guru 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.4	Membuat laporan pengawasan tahunan	Ada dokumen laporan tahunan hasil pengawasan yang sesuai dengan tujuh aspek sistematika dan isi: 1. Identitas (halaman judul, halman pengesahan, kata pengantar, daftar isi) 2. Pendahuluan (latar belakang, fokus masalah, tujuan dan sasaran, tugas pokok dan ruang lingkup) 3. Kerangka pikir pemecahan masalah 4. Pendekatan dan metode pengawasan 5. Hasil pengawasan pada madrasah binaan (pembinaan guru, pemantauan empat SNP, penilaian kinerja guru, pembimbingan dan pelatihan profesioanlitas guru)

				6. Penutup (simpulan saran dan rekomendasi) 7. Lampiran (RPA/RPBK, jadwal, surat tugas, instrument hasil pengawasan)
--	--	--	--	---

2. Tingkat Pengawas Madya

No	Sub Unsur	Kriteria		Bukti Fisik
1	Evaluasi pelaksanaan program kepengawasan (K3)	1.1	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan guru	Ada laporan hasil evaluasi pelaksanaan program pembinaan guru yang ditunjukkan dengan empat bukti: 1. Data hasil pembinaan guru 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.2	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan kepala madrasah	Adanya laporan hasil evaluasi pembinaan kepala madrasah yang ditunjukkan dengan empat bukti: 1. Data hasil pembinaan kepala madrasah 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.3	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pemantauan delapan SNP	Ada laporan hasil evaluasi pelaksanaan program pemantauan delapan SNP yang ditunjukkan dengan empat bukti: 1. Data hasil pemantauan delapan SNP 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.4	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja guru	Ada dokumen laporan hasil evaluasi pelaksanaan program penilaian kinerja guru yang sesuai dengan empat aspek yakni: 1. Bukti dan data hasil

				penilaian kinerja guru 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.5	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja kepala madrasah	Ada laporan hasil evaluasi pelaksanaan program penilaian kinerja kepala madrasah yang ditunjukkan dengan empat bukti; 1. Data hasil penilaian kinerja kepala madrasah 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut

3. Tingkat Pengawas Utama

No	Sub Unsur	Kriteria		Bukti Fisik
1	Evaluasi pelaksanaan program kepengawasan (K3)	1.1	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan kepala madrasah, pembinaan pengawas muda dan pembinaan pengawas madya	Ada laporan hasil evaluasi pelaksanaan program pembinaan guru, pembinaan pengawas muda, dan madya yang ditunjukkan dengan empat bukti: 1. Data hasil pembinaan guru, pembinaan pengawas muda, dan madya 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.2	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan pengawas muda dan madya	Adanya laporan hasil evaluasi pembinaan pengawas muda, dan pengawas madya yang ditunjukkan dengan empat bukti: 1. Data hasil pembinaan pengawas muda dan pengawas madya

				2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.3	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pemantauan delapan SNP	Ada laporan hasil evaluasi pelaksanaan program pemantauan delapan SNP yang ditunjukkan dengan empat bukti: 1. Data hasil pemantauan delapan SNP 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.4	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja pengawas muda dan pengawas madya	Ada dokumen laporan hasil evaluasi pelaksanaan program penilaian kinerja pengawas muda dan pengawas madya yang sesuai dengan empat aspek yakni: 1. Bukti dan data hasil penilaian kinerja pengawas muda dan madya 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut
		1.5	Mengevaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja pengawas muda dan pengawas madya	Ada laporan hasil evaluasi pelaksanaan program penilaian kinerja pengawas muda dan pengawas madya yang ditunjukkan dengan empat bukti; 1. Data hasil penilaian kinerja pengawas muda dan pengawas madya 2. Hasil analisis 3. Kesimpulan 4. Tindak lanjut

Berdasarkan pada hasil dokumentasi dan Ruang Lingkup Evaluasi Jabatan Karir Pengawas Pendidikan Kemenag Asahan melalui Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program Pengawasan tahun 2019-2020 ditemukan bahwa evaluasi hasil pengawasan baik di tingkat muda, madya dan utama disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas.

C. Pembahasan

Setelah menguraikan tentang hasil temuan umum dan temuan khusus maka dalam pembahasan ini adalah menjawab dengan rangkaian teori-teori mengenai pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

Temuan pertama tentang perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Berdasarkan pada dokumentasi, wawancara dan observasi serta hasil analisis temuan awal dan akhir peneliti (hal ini dapat ditemukan dalam dokumentasi lampiran-lampiran peneliti yang lampirkan) maka bahwasanya bentuk perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama Kabupaten Asahan itu berdasarkan pada implementasi PMA dengan nomor 02 tahun 2012, kemudian dilanjutkan dengan melibatkan Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013 (edisi revisi yang ditanda tangani oleh Surya Darma Ali). Lebih lanjutnya berdasarkan pada Peraturan Menteri Agama nomor 31 tahun 2013 tersebut dan implementasinya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Implementasi PMA tersebut (secara tekstualitas) yakni: a) Mekanisme perencanaan pengawas, b) Prosedur pengangkatan, penempatan, dan pengembangan karir pengawas, c) Mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja pengawas, dan d) Faktor-faktor pendukung dan penghambat pengawasan guru pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Berdasarkan hasil dokumentasi, wawancara dan observasi bahwa perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Asahan melalui mekanismenya adalah sebagai berikut;

1. Pendataan jenjang dan golongan pengawas. Kegiatan ini dilakukan oleh Pokjawas Kemenag Asahan berkoordinasi dengan kantor Kementerian Agama Asahan dalam hal ini langsung kepada ketua Pokjawas (merangkap sebagai kepala kantor kementerian agama Kabupaten Asahan);
2. Rekapitulasi hasil pendataan. Pokjawas Kemenag Asahan merekap hasil pendataan jenjang/golongan pengawas dan diserahkan ke Pokjawas Provinsi, dalam hal ini setelah berdiskusi dan menetapkan final rekrutmen bersama dengan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan (Dr. H. Hayatsah.M.Pd);
3. Rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas di tingkat Provinsi (setelah sampai di Kanwil Kemenag-SU), pengurus Pokjawas Provinsi merekap pendataan jenjang/golongan berdasarkan rekapitulasi pendataan dari Kemenag Asahan atas rekomendasi dari kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan;
4. Pembentukan tim bimbingan sejawat. Kantor wilayah Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara membentuk tim pembimbing yang beranggotakan pengawas utama dan/atau pengawas yang kompeten, hal ini dibentuk guna menindaklanjuti rekomendasi yang dilayangkan oleh Pokjawas Kemenag Asahan, kemudian guna mengambil langkah-langkah apa saja yang akan dilaksanakan guna menentukan proses rekrutmen berikutnya. Pembentukan tim bimbingan sejawat di Kanwil Kemenag-SU ini dibentuk langsung oleh Kepala Bidang Pendidikan Madrasah (Kabid Penmad oleh H. Mustapid.MA);
5. Pelaksanaan bimbingan sejawat. tim pembimbing mendampingi para pengawas dalam pembinaan karir agar tercapai angka kredit sesuai yang dipersyaratkan, dalam hal ini penunjukan tim pembimbing dari Kanwil Kemenag-SU berjumlah 5 orang tim, di antaranya adalah (H. Mustapid,MA. Halimatussa'diyah, Abdul Aziz, Nila, dan Yenny Rangkuti).Tugas pokok tim pengawas dari Kanwil Kemenag-SU ini ditugaskan langsung berdasarkan rekomendasi (dan ditandatangani

berdasarkan SK Kepala kantor wilayah Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara oleh H.Iwan Zulhami);

6. Setelah melaksanakan monitoring dan uji kelayakan dari tim pembimbing kepada calon pengawas di Kemenag Asahan, selanjutnya hasil tersebut di bawa (setelah difinalkan) ke kementerian agama pusat. Setelah masuk hasil dari proses perekrutan calon pengawas pendidikan di Kemenag Asahan selanjutnya akan diproses langsung di Kementerian Agama pusat;
7. Pembentukan Tim Penilai. Kementerian Agama pusat membentuk tim penilai angka kredit, hal ini dibentuk setelah masuknya surat hasil dari proses rekrutmen yang dilayangkan oleh Kanwil Kemenag-SU. dan pembentukan tim penilai ini terdiri dari 3 orang, yakni kepala bidang kepangkatan ASN, kepala bidang SDM dan kepala bidang monitoring dan evaluator;
8. Setelah dilaksanakannya administrasi di Kementerian Agama pusat, dan telah mendapatkan keputusan langsung dari kepala biro kepegawaian dan ditandatangani oleh sekjen (Prof. Dr. Nurkholis Setiawan.M.Ag) dan Dirjen Kemenag Agama pusat atas nama menteri agama RI;
9. Setelah melalui mekanisme administrasi portofolio kelengkapan, berkas dikirimkan kembali ke Kanwil Kemenag-SU;
10. Pasca surat rekomendasi untuk dilanjutkan uji test kepada calon pengawas pendidikan, maka tim pembinaan karir pengawas Kanwil Kemenag-SU melayangkan surat hasil 'go forward' Kementerian Agama pusat untuk ditindaklanjuti oleh kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan dan selanjutnya kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan (Dr.H.Hayatsyah.M.Pd) memanggil tim perekrutan;
11. Selanjutnya tim pembinaan karier pengawas madrasah memberikan pengetahuan tentang pengembangan karier pengawas kepada calon pengawas pendidikan Kemenag Asahan.
12. Pasca terpilihnya pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan salah seorang di antaranya adalah Sri Astuty.S.Pd.M.Pd di tahun

2018 selanjutnya mengikuti langkah kedua yakni melaksanakan pembuatan karya ilmiah dan karya inovatif.¹⁹⁶

Berdasarkan pada dokumentasi di atas. Maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa perekrutan pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan melalui mekanisme perekrutan dilaksanakan melalui 12 mekanisme. Perekrutan yang pertama kali berdasarkan pada rekomendasi, kedua berdasarkan portofolio dan ketiga berdasarkan pada hasil tim monitoring dan evaluasi terhadap portofolio. Sistem rekrutmen di atas dilaksanakan juga berdasarkan pada kapasitas pengawas. Dalam hal ini kapasitas pengawas yang dibutuhkan sebanyak 30 pengawas untuk mengawasi sebanyak 690 madrasah. (seyogyanya, hal ini perbandingannya adalah skala 1: 10, jadi untuk 1 pengawas memonitoring 10 madrasah), akan tetapi karena kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) maka Kementerian Agama Kabupaten Asahan (setelah melalui mekanisme 12 langkah di atas) diambil keputusan untuk mengangkat 12 pengawas pendidikan. Adapun 12 pengawas pendidikan tersebut terdiri 10 pengawas muda, 1 orang pengawas madya dan 1 orang pengawas utama.

Sistem rekrutmen 12 langkah di atas berdasarkan pada kualifikasi calon pengawas, kemampuan calon pengawas, kompetensi calon pengawas, dan finansial calon pengawas. Kapasitas pengawas selain untuk skala di atas, juga dalam hal ini kapasitas pengawas dalam sisi internalnya adalah; (a) kualifikasi akademik, yang dibutuhkan di sini adalah atau yang diutamakan bagi tamatan sarjana Magister (S2) untuk syarat utama, walaupun ada juga yang didapatkan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini masih terdapat pengawas pendidikan yang berlatarbelakangkan sarjana (S1), (b) kemampuan calon pengawas pendidikan dilihat dari kemampuan paedagogiknya, kemampuan tentang bagaimana memonitoring madrasah melalui pengembangan *workshop* yang diadakan setiap dua tahun sekali bagi calon pengawas pendidikan khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, (c) Kompetensi calon pengawas diuji melalui beberapa catatan, termasuk catatan berdasarkan portofolio calon

¹⁹⁶Dokumentasi perekrutan pengawas pendidikan di kementerian agama Kabupaten Asahan tahun 2018.

pengawas pendidikan yang diuji melalui tim penilaian pengawas atau tim sejawat, dan berikutnya adalah (d) finansial calon pengawas dibutuhkan karena pada intinya calon pengawas dalam hal ini mengikuti kegiatan-kegiatan mulai dari tingkat Propinsi sampai ke tingkat pusat dengan finansial sendiri.

Dari keempat kapasitas pengawas secara internal di atas, maka dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa pengembangan karir diawali dengan 12 langkah mekanisme di atas dan empat kapasitas calon pengawas pendidikan. maka kapasitas pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dipastikan melalui 12 mekanisme dan 4 kapasitas. Dari data awal yang peneliti dapatkan untuk calon pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan secara totalitas yang mengajukan diri sebelum dilaksanakannya penilaian oleh tim pembinaan Pokjawas sebanyak 5 orang. dari nama-nama 5 orang tersebut 3 di antaranya duduk sebagai kepala madrasah di tingkat Madrasah Negeri dan 2 di antaranya di tingkat Madrasah Swasta. Jadi pengangkatan calon pengawas kurun waktu 5 tahun terakhir terhitung dari tahun 2016 s/d 2021 sebanyak 5 orang yang lulus uji kelayakan berdasarkan portofolio di antaranya adalah atas nama Sri Astuty.M.Pd. Isnaini.S.Pd. Umar Alza.M.Pd. Edi Aswani.M.Pd dan Fauziah Kirna Harahap.S.Pd.

Calon pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan pada berikutnya (12 mekanisme dan 4 kapasitas calon pengawas di atas) di lanjutkan dengan persiapan untuk proses pengangkatan dengan terlebih dahulu calon pengawas pendidikan mempersiapkan guna pengangkatan formal oleh kepala Kanwil Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara (H.Iwan Zulhami) di antaranya adalah:

- (a) Calon pengawas pendidikan di tingkat muda (yang akan diangkat) wajib memiliki sertifikat pendidik sebagai guru profesional, hal ini merupakan syarat mutlak dan utama dalam perencanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah tingkat menengah ke atas serta memiliki pengalaman kerja sebagai tenaga pendidik profesional minimum delapan (8) tahun dalam mata pelajaran pendidikan atau kepala madrasah dengan memiliki masa jabatan minimal 4 tahun. Artinya bahwa

proses pengangkat pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini dilaksanakan dengan superior atau pengawasan yang ketat (pasca rekomendasi dari Kemenag Pusat untuk ditindak lanjuti) namun untuk pengawas pendidikan dilaksanakan di Kanwil Kemenag Sumatera Utara dan dilantik oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Utara (H.Iwan Zulhami) adapun pelantikan pengawas pendidikan pada tahun 2016 dilaksanakan oleh Ka.Kanwil Kemenag-SU (Dr.H..Tohar Bayoangin.M.Pd) dan pada tahun 2017-2018 dilanjutkan oleh Plt.Tengku H.Darmansyah.MM. dalam hal ini disebabkan Plt. Maka Dirjen Kemenag-RI Pusat melantik pengawas pendidikan Kemenag Asahan di Kantor Kanwil Kemenag-SU. Pelantikan pengawas pendidikan dari tahun 2016 s/d 2021 sebanyak 5 orang yang telah dilantik menjadi pengawas pendidikan di Kemenag Asahan.

- (b) Calon pengawas muda di satuan pendidikan di kementerian Agama Kabupaten Asahan berikutnya adalah (pendidikan di tingkat atas, artinya untuk tingkat Madrasah Aliyah yang dibinanya, artinya calon pengawas muda ini ditempatkan di satuan tingkat pendidikan atas yakni setingkat Aliyah, SMK, dan SMA) memiliki sertifikat pendidik sebagai tenaga pendidik profesional dengan pengalaman kerja 4 tahun (hal ini berlaku untuk pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan umum contohnya pengawas pendidikan agama Islam melalui POKJAWAS ditempatkan di sekolah negeri umum dan swasta yakni di tingkat SMA/MA dan SMK). Untuk kategori ini (calon pengawas muda) yang telah memenuhi syarat dan telah diterima menjadi pengawas muda setelah melaksanakan langkah pertama (hal ini sebagaimana peneliti jabarkan di atas).
- (c) Sementara untuk calon pengawas pendidikan di tingkat atas khususnya di madrasah aliyah (hal ini berlaku untuk calon pengawas muda pendidikan di tingkat satuan pendidikan umum contohnya pengawas pendidikan agama Islam melalui POKJAWAS ditempatkan di sekolah negeri umum dan swasta di tingkat SMK/MAK memiliki jam terbang mengajar selama 8 tahun dan pengalaman kerja sebagai kepala madrasah minimum 4 tahun.

Melalui tiga mekanisme persiapan pengangkatan calon pengawas muda di atas, merupakan fakta dan data peneliti temukan selama di lapangan observasi. Bahwa mekanisme pengangkatan (mekanisme bagi calon pengawas muda yang ditempatkan di satuan tingkat pendidikan dasar, tingkat pendidikan menengah, dan tingkat pendidikan atas). Setelah melalui 12 mekanisme perekrutan di atas, ditambah dengan 4 kapasitas calon pengawas tingkat muda dan tiga mekanisme persyaratan mutlak yang dilaksanakan dalam proses pengangkatan calon pengawas pendidikan tingkat muda, maka berdasarkan pada hasil observasi dokumentasi di atas bahwa setelah melaksanakan ketiga pra-syarat jabatan karir pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah selanjutnya tahapan kedua adalah lulus seleksi pengawasan (hal ini setelah dilaksanakannya kelulusan seleksi berkas atau biasa disebut dengan lulus verifikasi data). Verifikasi administrasi di atas disesuaikan kembali dengan prosedur pembuatan karya ilmiah, sebagai syarat utama. Jadi walaupun keberhasilan administrasi di atas sudah memenuhi unsur untuk diangkatnya menjadi pengawas pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, hal demikian bukan berarti kelulusannya berlaku begitu saja, ada proses selanjutnya, yakni berupa penulisan karya ilmiah sebagai syarat utama menuju tangga pengawas pendidikan. Perencanaan pengembangan pengawasan pendidikan ini berlaku untuk (dari tenaga pendidik professional menuju pengawas).

Berdasarkan pada hasil dokumentasi, wawancara dan observasi di atas, maka relevansinya dengan apa yang dikemukakan oleh Mondy, R.W. and Premeaux, dalam bukunya berjudul "*Management: Concepts, Practices and Skills*". Bahwa perencanaan itu merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan

dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.¹⁹⁷

Menurut Plunkett sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin menjelaskan bahwa perencanaan adalah persiapan masa depan yang memberikan arah dan kesatuan tujuan bagi organisasi dan sub sistem organisasi. Dalam hal ini manajer memiliki tanggung jawab, yaitu: 1) membangun, meninjau ulang dan menuliskan ulang misi organisasi, 2) mengidentifikasi dan menganalisis peluang, 3) membangun sasaran-sasaran yang ingin dicapai, 4) mengidentifikasi, menganalisis dan menseleksi tugas atau tugas tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, 5) menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran.¹⁹⁸

Perencanaan dilaksanakan atas hasil kesepakatan bersama. Oleh karena itu perencanaan harus melibatkan banyak orang, yang harus menghasilkan program-program yang berpusat pada tujuan. Perencanaan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik/metode yang di pilih untuk diterapkan. Perencanaan sangat penting bagi organisasi karena rencana berfungsi untuk: (a) Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai, (b) Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, (c) Memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagukannya sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan, (d) Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas, (e) Memberikan batas kewenangan dan tanggung jawab bagi seluruh pelaksana, (f) Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensif sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini, (g) Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal, (h) Menghindari pemborosan.¹⁹⁹

Selanjutnya proses perencanaan dibedakan dari kegiatan-kegiatan sebelum keputusan yang bersifat sistematis, adalah didasarkan atas pertimbangan dan

¹⁹⁷Mondy, R.W. and Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, cet. 1 (New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1995) h. 138.

¹⁹⁸Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 90.

¹⁹⁹H. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 86.

bersifat berkelanjutan. Menurut Syafaruddin suatu proses perencanaan harus mencakup: (1) Pengaturan yang terbuka dan demokratis, atau pengaturan yang tertutup dan bersifat otoriter, fleksibel dan kreatif atau pengorganisasian dan pengaturan yang kaku, (2) Penggunaan keuangan dan sumber daya manusia yang lebih efisien atau pemborosan yang terjadi secara berkala sepanjang waktu, (3) Membangun komitmen dan identifikasi, diantara murid-murid dan para staf, tujuan institusi, (4) Mengembangkan institusi sebagai sebuah organisasi yang profesional atau menguatkan pencapaian tujuan.²⁰⁰

Temuan kedua tentang pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan bahwa Pengorganisasian pengembangan karir (jabatan karir) seorang pengawas pendidikan di satuan pendidikan baik tingkat muda, madya dan utamanya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilalui melalui POKJAWAS. Dalam hal ini POKJAWAS selaku kelompok kerja pengawas yang di SK kan oleh kepala kantor Kementerian Agama Asahan melakukan beberapa klasifikasi tentang pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah (mulai dari tingkat dasar sampai pada tingkat atas). Adapun proses penilaian POKJAWAS (hal ini terkhusus pengawas pendidikan yang sudah mendapatkan atau menempati posisinya sebagai pengawas), di antaranya adalah (hal ini sesuai dengan keberlakuan pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan madrasah melalui mekanisme PMA No.31 tahun 2013 dan peraturan Menteri Pendidikan No.147 tahun 2014 di antaranya adalah (hal ini sesuai dengan data dan dokumentasi di Kementerian Agama Kabupaten Asahan):

a. Melalui proses kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan sikap dan perilaku yang ditampilkan pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengawas.

Pengembangan kompetensi kepribadian di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini merupakan keberlakuan pengawas pendidikan di

²⁰⁰Syafaruddin, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan* (Medan : Cita Pustaka Media, 2014), h. 91-92.

tingkat satuan pendidikan madrasah melalui mekanisme PMA No.31/2013 dan Mendikbud No.147/2014. Pengembangan kompetensi kepribadian tersebut (berdasarkan permendikbud dan PMA) dikategorikan sebagai pengembangan jabatan karir, sebab pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tidak cukup hanya sebatas mengikuti pelatihan dan pendidikan kemudian mengumpulkan angka kredit dalam qum penilaian, tapi juga pengembangan melalui proses pembinaan kepribadian merupakan tolok ukur di satuan pendidikan tingkat madrasah se-Kabupaten Asahan untuk menilai apakah keberlayakan pengawas pendidikan tersebut menjadi barometer bagi guru-guru yang ingin menjadi kepala madrasah, dan dari kepala madrasah menjadi pengawas pendidikan. Oleh karenanya tujuan pengembangan jabatan karir sebagai pengawas pendidikan adalah meningkatkan kompetensi kepribadian, supervisi, manajerial, akademik, evaluasi pendidikan, penelitian pengembangan, dan sosialnya. Dengan meningkatkan kompetensi pengawas pendidikan diharapkan oleh kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut terjadi peningkatan kinerjanya (prestasi kerjanya dan etos kerjanya atau semangat kerjanya) sehingga berdampak terhadap mutu pendidikan madrasah dan pendidikan agama di sekolah maupun di madrasah dalam satuan tugas pengawas pendidikan.

b. Melalui kualifikasi supervisi manajerial

Kinerja pengawas pendidikan di tingkat satuan pendidikan madrasah khususnya bagi peningkatan mutu madrasah melalui pembinaan terhadap kepala madrasah agar dapat berhasil dengan baik tentu saja memerlukan kompetensi supervisi manajerial, berkenaan dengan aspek pengelolaan madrasah yang terkait. Berkenaan dengan aspek pengelolaan madrasah di masing-masing tingkatan satuan pendidikannya, pengawas madrasah baik pengawas madrasah muda, madya dan utama dalam pembinaan madrasah sebagai bentuk kompetensi supervisi manajerial melakukan pembinaan sekaligus monitoring setiap satu semester sekali dan tiga bulan sekali melalui rapat KKM. Dalam melaksanakan pembinaan pengawas pendidikan menggunakan format dan instrument yang telah ditentukan oleh pihak kementerian Agama Kabupaten Asahan itu sendiri. Adapun teknik supervisi dilaksanakan oleh pengawas pendidikan dalam pembinaan kepada

KKM (kelompok kerja madrasah) bukan Kriteria Ketuntasan Minimal. Teknik supervisi yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program pengawas.

c. Melalui kualifikasi supervisi akademik

Pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan madrasah khususnya di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Asahan dalam melaksanakan pembinaan, pemantauan dan penilaian kepada kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengacu pada standar nasional pendidikan terutama standar isi, standar proses dan standar penilaian, jadi ada tiga standar yang dilaksanakan yakni; a) standar isi, b) standar proses, dan c) standar penilaian (*assessment*).²⁰¹

Berdasarkan pada Studi Dokumentasi tentang proses penilaian kinerja pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah di tingkat dasar sampai tingkat atas, periode 2018-2020 di atas, maka peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa tugas pengawas yang sudah ditempatkan dalam proses seleksi yang sudah dipaparkan sebelumnya dan hal ini juga perlunya peneliti jabarkan (uraikan kembali) mengenai deskripsi pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan madrasah (jadi tidak hanya bagaimana proses pengangkatannya, bagaimana mekanismenya pengangkatan bahwa menjadi seorang pengawas itu adalah layanan jabatan karir akhir pasca kepala madrasah, bukan, akan tetapi perlunya peneliti uraikan di sini ingin melihat sejauh mana peran dan tanggung jawab pengawas pendidikan itu setelah ditetapkan melalui proses yang panjang oleh kementerian agama tersebut), walaupun terkadang ada juga kalanya proses tersebut belum memenuhi unsur secara optimal.

d. Melalui penguatan kompetensi

Workshop penguatan kompetensi adalah kegiatan pembinaan pengawas yang dilaksanakan melalui aktivitas organisasi atau kelompok kerja pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Asahan yang dilakukan secara berkala minimal dua kali setiap semester. Hal ini dapat dilihat bahwa sistem pengorganisasian yang

²⁰¹Studi Dokumentasi tentang proses penilaian kinerja pengawas pendidikan di satuan tingkat pendidikan madrasah di tingkat dasar sampai tingkat atas, periode 2018-2020.

dilakukan oleh POKJAWAS (dalam hal ini bukan saja POKJAWAS mengurus pengawas pendidikan yang ditugaskan oleh kementerian agama yang ditempatkan di sekolah umum saja, tapi juga berlaku di tingkat satuan pendidikan madrasah dan sekolah yang diawasinya). Tujuan *workshop* penguatan kompetensi adalah meningkatkan kemampuan profesional di bidang kepengawasan agar para pengawas madrasah dapat mempertinggi kinerjanya di bidang kepengawasan.

e. Penugasan dalam pembuatan karya ilmiah

Karya ilmiah merupakan bentuk produk dari kegiatan ilmiah yang wajib diikuti oleh pengawas dan dikoordinir oleh POKJAWAS terutama POKJAWAS Kemenag Asahan. Tujuan forum ilmiah adalah meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional pengawas madrasah termasuk kemampuan dalam menulis karya ilmiah ini adalah untuk meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional pengawas pendidikan termasuk kemampuan dalam menulis karya ilmiah. Jadi dalam hal ini penugasan dalam pembuatan karya ilmiah pada sub pembahasan sebelumnya termasuk mekanisme dalam pengangkatan jabatan karir pengawas di satuan tingkat pendidikan madrasah juga masuk dalam bagaimana cara pengorganisasian dalam pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan tersebut (baik pada tingkat muda, madya sampai pada utama). Tujuan dari adanya penugasan dalam pembuatan karya ilmiah ini selain meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional pengawas pendidikan juga meningkatkan eksistensi pengawas dalam keterbiasaannya menulis jurnal, artikel, dan lain sebagainya dan ketentuan-ketentuan lainnya dalam penulisan karya ilmiah. Intinya bahwa keterbiasaan untuk melakukan penulisan juga dibiasakan untuk melakukan penulisan tersebut dilaksanakan melalui riset.

Penugasan dalam pembuatan karya ilmiah ini dibentuk meningkatkan kompetensi pengawas dalam (verifikasi data factual dan kenaikan angka kredit dalam meningkatkan status jabatan karir dari pengawas muda ke madya dan dari madya ke utama). Karya ilmiah ini juga membahas tentang: a) berbagai inovasi pendidikan dan kepengawasan, b) penyusunan karya tulis ilmiah dalam rangka pengumpulan angka kredit untuk kenaikan jabatan pengawas.

f. Studi Banding

Studi banding sebagai bagian dari pengorganisasian pengembangan karir pengawas di Kemenag Asahan adalah wajib, sebab dengan menggunakan item seperti ini bahwa hal ini dinilai dan menjadi sebuah tindakan integritas dalam penguatan kompetensi dan wawasan pengawas pendidikan, dengan adanya demikian juga dapat membantu menambah wawasan, dan pengalaman para pengawas dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya sebagai pengawas pendidikan. Para pengawas pendidikan baik dari tingkat muda, madya dan utama secara keseluruhan memperoleh informasi tambahan (studi banding) dapat dijadikan bekal dan bahan untuk diterapkan di tempat tugasnya. Untuk keperluan studi banding kementerian agama pusat dan pemerintah daerah memfasilitasinya terutama pada pendanaan atau pembiayaannya.

Keterikatan antara kinerja professional dan tanggung jawab yang diemban sangat sesuai dengan pola pengembangan supervisi di lapangan. Peneliti juga menemukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi bahwa dalam proses belajar-mengajar dibutuhkan profesionalisme guru, karena guru merupakan figur utama dalam pengembangan pembelajaran pendidikan baik yang umum mengarah kepada globalitas pendidikan dan agama yang mengarahkan perkembangan watak dan karakter peserta didik dalam memahami isi pelajaran terutama pada mata pelajaran agama.

Oleh karenanya pengorganisasian pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan tidak hanya berorientasikan pada profesionalitas pengawas di satuan kerja wilayah sekolah dengan mengkaitkannya bersama relevansi adanya mutu atau kualitas potensi akademik, professional individu, potensi hubungan kinerja dan dianggap sebagai pamong pemberdayaan kualitas belajar pendidikan agama Islam di sekolah umum maupun di madrasah itu sendiri.

Dalam analisis terakhir, kualitas supervisi direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid. Seorang supervisor di wilayah kementerian agama Kabupaten Asahan yang cenderung kepada kepala sekolah, supervisi pengawas pendidikan agama Islam dan madrasah di wilayah satuan kerja tersebut mempunyai perencanaan tentang latar prinsip-prinsip supervisi. Adapun prinsip-prinsip yang

diterapkan oleh supervisi pengawas pendidikan di masing-masing tingkatan pendidikan madrasah (hal ini untuk melihat sejauh mana peran dan pemberdayaan pengorganisasian pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan) di Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut.

Berdasarkan pada hasil observasi dan dokumentasi serta hasil wawancara di temuan khusus ditambah dengan analisis pembahasan, maka pengorganisasian tersebut sebagaimana yang diuraikan oleh Syafaruddin bahwa pengorganisasian itu adalah penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan mencapai tujuan organisasi, proses perancangan dan pengembangan organisasi, penugasan tanggung jawab, pendelegasian wewenang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.²⁰²

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.²⁰³ Ada empat syarat yang harus dipertimbangkan pengorganisasian, yakni; legitimasi, efisiensi, keefektifan dan keunggulan. Mengorganisasikan berarti ikut menentukan sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan, menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab dan fungsi tertentu dan mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas.²⁰⁴

Prinsip pengorganisasian merupakan terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara operasional. Dalam pengorganisasian seorang manajer intinya hanya mengidentifikasikan tugas dan menentukan hubungan, namun yang paling penting adalah mempertimbangkan orang-orangnya dengan memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik. Oleh karena itu pengorganisasian efektif dapat membagi tugas secara merata dan menstrukturkan

²⁰²Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2003) h. 21.

²⁰³Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung : Mandar Madju, 2000) h. 44.

²⁰⁴Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, h. 50.

tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi. Saefullah mengemukakan mengorganisasikan itu adalah proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya ke dalam organisasi.²⁰⁵ Sedangkan menurut Sagala pengorganisasian diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi.²⁰⁶

Menurut Purwanto pengorganisasian adalah pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat dan minat, pengetahuan dan kepribadian orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.²⁰⁷ Malayu mengemukakan pengorganisasian sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan.²⁰⁸ Prinsip pengorganisasian adalah kebijakan-kebijakan manajemen dalam menata personil, sebagai kekuatan dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Oleh sebab itu, prinsip pengorganisasian juga dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada anggota organisasi yang ada, sebagai peluang dalam meningkatkan profesionalisme. Dengan adanya pengorganisasian dalam tugas dan tanggungjawab dapat direncanakan langkah-langkah yang lebih konkret untuk meningkatkan kemampuan profesi seluruh sumber daya yang ada. Menurut Usman pengorganisasian dalam sebuah organisasi tentu memiliki manfaat, adapun bermanfaat tersebut dikemukakan sebagai berikut; 1) Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimilikinyadalam mencapai tujuannya, (2) Mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien karena dikerjakan secara bersama-sama (motif pencapaian tujuan), (3) Wadah memanfaatkan sumber daya dan teknologi secara bersama-sama, (4) Wadah mengembangkan potensi dan

²⁰⁵K.H.U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Cita Pustaka Media, 2012), h. 22.

²⁰⁶Syaiful Sagala, *Desain Organisasi Pendidikan dan Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah* Cet.3 (Jakarta: Uhamka Press, 2007), h. 49.

²⁰⁷Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 16.

²⁰⁸Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 121.

spesialisasi yang dimiliki seseorang (motif berprestasi), (5) Wadah mendapat jabatan dan pembagian kerja, (6) Wadah mengelola lingkungan secara bersama-sama, (7) Wadah mencari keuntungan secara bersama-sama (motif uang), (8) Wadah menggunakan kekuasaan dan pengawasan (motif kekuasaan), (9) Wadah mendapat penghargaan, (10) Wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks, (11) Wadah menambah pergaulan dan (12) sebagai Wadah memanfaatkan waktu luang.²⁰⁹

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi

Temuan ketiga tentang pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Berdasarkan pada hasil petikan wawancara, dokumentasi dan observasi maka pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas di Kemenag Asahan itu dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Pelaksanaan pengembangan karir tersebut diarahkan untuk mempercepat kenaikan pangkat dan jabatan pengawas sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui pengumpulan angka kredit. Jenjang jabatan pengawas pendidikan sebagai jabatan karir mulai dari pengawas pertama (muda) sampai pada pengawas utama. Berdasarkan pada PMA No. 2 tahun 2012 bab III dinyatakan bahwa tentang pertanggung jawaban dan wewenang sesuai dengan pasal 5 ayat 2, pengawas pendidikan itu harus bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan atau pembelajaran pada tingkat dasar sampai pada MA. Kemudian pada ayat 4 menjelaskan juga bahwa pengawas memiliki kewenangan di madrasah. Namun itu semuanya harus dilalui dengan jalur pendidikan karir, jadi peneliti menganalisis bahwa prosedural pelaksanaan pengembangan pengawasan pendidikan di satuan pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Asahan itu sebenarnya atau pada prinsipnya

²⁰⁹Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 140.

sebagai salah satu kegiatan (jabatan karir) merupakan tugas dan tanggung jawab kepala kantor Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara melalui kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan seharusnya perlu diselenggarakan secara efektif dan efisien.

Untuk itu fungsi pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan itu menjadi sangat penting untuk dilaksanakan baik untuk menghindari atau mencegah penyimpangan pekerjaan atau kekeliruan dalam bekerja, maupun untuk mendapatkan masukan tentang kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja, sehingga memungkinkan pimpinan untuk melakukan tindakan pengembangan sedini mungkin dan dapat memberikan motivasi kepada pengawas dalam menjalankan tugasnya. Pelaksanakan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah sebagai berikut; a) Pendataan jenjang dan golongan pengawas. Kegiatan ini dilaksanakan oleh POKJAWAS Kementerian Agama kabupaten Asahan dengan berkoordinir dengan kantor Kementerian Agama wilayah, b) Rekapitulasi hasil pendataan. Pokjawas Asahan merekap hasil pendataan jenjang/ golongan pengawas dan diserahkan ke Pokjawas Propinsi Sumatera Utara, c) Rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas pendidikan di tingkat Propinsi, pengurus Pokjawas Propinsi merekap pendataan jenjang atau golongan pengawas di tingkat Propinsi berdasarkan pada rekapitulasi atau pendataan di tingkat Kabupaten Asahan (kemenagnya), d) Pelaksanaan bimbingan sejawat. Tim pembimbing mendampingi para pengawas dalam pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan baik tingkat pratama ke muda, dari muda ke madya begitu juga dari tingkat madya menuju tingkat utama sampai akhirnya pensiun. (jadi dalam hal ini pihak kementerian agama Kabupaten Asahan memberikan *reward* terhadap pengawas pendidikan yang sudah mengabdikan dirinya untuk bangsa dan Negara bahwa jabatan karir merupakan jabatan karir terakhir), e) Pembentukan tim penilai. Kementerian agama pusat membentuk tim penilai angka kredit, f) Pembentukan tim pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan di tingkat madrasah maupun sekolah untuk memberikan pengetahuan tentang pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan tersebut dan g) Pembentukan forum kolaborasi pengawas tingkat

Nasional yang difasilitasi kementerian agama untuk mengembangkan karya ilmiah dan karya inovatif lainnya.

Pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah dengan mengikuti sebagai berikut (pelaksanaan mekanisme pengembangan dan bukan lagi mekanisme pengangkatan akan tetapi mekanisme pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas Kemenag Asahan dengan melalui beberapa pelaksanaan di antaranya adalah); a) Melalui Materi Pengembangan. Materi pengembangan pengawas pendidikan di madrasah maupun pengawas di lingkungan sekolah terhadap guru PAI baik di tingkat pengawas muda, madya dan utama merupakan materi pengembangan yang perlu dikuasai oleh pengawas dalam rangka meningkatkan kompetensi pengawas pendidikan. Materi pengembangan di Kemenag Asahan ini dijadikan bahan pengembangan jabatan pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan sehingga proses pengembangannya bisa berkelanjutan. Ada materi pengembangan terbagi menjadi tiga kategori, sebagai berikut (hal ini dilaksanakan oleh pihak Kemenag Asahan merupakan kewajiban dasar dilakukan oleh seluruh pihak-pihak yang diangkat oleh Ketua Pokjawas dalam melaksanakan pengembangan jabatan karir pengawas di masing-masing satuan pendidikan di madrasah se-Kabupaten Asahan)

Oleh karena itu menurut Engkoswara dalam judul bukunya mengenai “*Administrasi Pendidikan*” dan direlevansikan (dihubungkan dengan temuan ketiga) maka keterkaitan pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan berhubungan dengan manajemen. Secara umum manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pelaksanaan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan dengan memanfaatkan manusia dan sumber daya lainnya. Pelaksanaan merupakan kegiatan yang paling utama dalam kegiatan manajemen, pelaksanaan menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang lain dalam suatu organisasi. Artinya pelaksanaan merupakan upaya dalam mewujudkan perencanaan menjadi kenyataan dengan berbagai pengarahan. Pelaksanaan adalah

pergerakan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif, efisien dan ekonomis.²¹⁰ Pada pelaksanaan adalah fase manajemen yang terdiri dari kegiatan mengkoordinasi, mengontrol, dan menstimulasi semua unsur agar berfungsi secara optimal. Pelaksanaan adalah pergerakan dalam upaya untuk memotivasi para personel organisasi agar berusaha mencapai tujuan dari organisasi tersebut.²¹¹

Pendidikan juga tidak dapat dipisahkan dari manajemen. Pendidikan sangat penting dalam kehidupan dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan. Sifatnya mutlak dalam kehidupan, baik dalam kehidupan seseorang, keluarga, maupun bangsa dan negara. Maju-mundurnya suatu bangsa banyak ditentukan oleh maju mundurnya pendidikan bangsa itu. Mengingat sangat pentingnya bagi kehidupan, maka pendidikan harus dilaksanakan sebaik-baiknya sehingga memperoleh hasil yang diharapkan. Untuk melaksanakan pendidikan harus dimulai dengan manajemen yang baik terutama dengan terlaksananya fungsi-fungsi manajemen itu sendiri seperti fungsi pelaksanaan.

Berdasarkan pada teori di atas dan praktisnya (temuan umum dan khusus melalui wawancara, dokumentasi dan observasi), maka keberfungsian adanya manajemen pendidikan terkait dengan pelaksanaan seperti pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan merupakan bentuk upaya pengembangan dan peningkatan mutu pada lembaga pendidikan sesungguhnya menggambarkan kinerja pegawai sebagai komponen tenaga kependidikan, di mana proses dan produk kinerjanya akan berpengaruh kepada tujuan pencapaian khususnya. Bagaimana pelaksanaan kinerja akan dikatakan berhasil, jika komponen tidak pernah dilakukan penilaian. Dalam suatu organisasi yang mempunyai tujuan dan sasaran yang pasti, tentunya antara komponen dalam sistem organisasi tidak dapat dipisahkan terpilah-pilah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal itu tentunya, diperlukan suatu sistem yang saling interdependensi antara satu komponen personel dengan personel

²¹⁰Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2010), h. 130.

²¹¹Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung : Pustaka Setia, 2010), h. 110.

lainnya. Bertolak dari saling interdependensi maka setiap individu, masing-masing mempunyai potensi yang dapat dibangun secara kokoh.

Maka dengan demikian pelaksanaan pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama tidak terlepas dari beberapa aspek pelaksanaan manajemen, pelaksanaan manajemen dalam penyelenggaraan manajemen pendidikan dapat dilaksanakan dengan sebaiknya, baik secara internal dan eksternal, maka akan terwujud dampak positif seperti tersebut di bawah ini:

- d) Timbulnya kemahiran dalam pelaksanaan pekerjaan karena keterangan-keterangan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan menjadi tersedia dan menjadi jelas pula hal-hal diharapkan dari suatu tanggung jawab. Efek kemahiran kerja itu juga diperoleh karena komunikasi merupakan input yang mendorong cara berfikir yang kreatif;
- e) Timbulnya dorongan semangat kerja (kinerja) melalui komunikasi maka rasa ingin tahu yang kalau tidak tersalurkan dapat mengurangi semangat kerja tidak dapat dipenuhi. Dengan komunikasi dapat dipenuhi kebutuhan-kebutuhan personil dalam melaksanakan tugas-tugasnya, juga dapat dipahami mengapa mereka bekerja dan selanjutnya dapat didorong antusiasmenya;
- f) Komunikasi merupakan alat yang utama bagi para personil untuk bekerja sama. Komunikasi membantu menyatukan organisasi dengan memungkinkan para personil mempengaruhi serta meniru satu dengan yang lainnya.²¹²

Dengan demikian suatu organisasi termasuk manajemen pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien jika fungsi manajemen seperti pelaksanaan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan berjalan secara optimal. Salah satu permasalahan penting dihadapi manajemen pelaksanaannya adalah bagaimana meningkatkan produktifitas kinerja sumber daya manusia sehingga mampu melaksanakan program kegiatan yang sudah direncanakan.

Temuan keempat tentang pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan.

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara, observasi dan dokumentasi maka pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian

²¹² Suhaediman Yuwono, *Ikhtiar komunikasi Administrasi*, cet. 3 (Yogyakarta : Liberty), 2005, h. 25

Agama Kabupaten Asahan terbagi ke dalam tiga bagian, yakni; a) pengawas tingkat muda, b) pengawasan tingkat madya, dan c) pengawasan tingkat utama. Kemudian berdasarkan pada hasil temuan khusus oleh peneliti mengenai temuan keempat ini, bahwa pengawasan pendidikan tingkat muda di Kementerian Agama Kabupaten Asahan sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 2 tahun 2012 bab XII pasal 19 ayat (2) yakni “Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi melalui kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten dan Kota dalam melakukan pengembangan karir terhadap pengawas muda harus dibentuk melalui pengawasan internal di antaranya adalah (hal ini adalah upaya administratif yang harus disesuaikan dengan TUPOKSI pengawas muda dalam pengembangan pendidikan karirnya di satuan pengawas pendidikan, baik di tingkat MI sampai MA), karenanya pengawasan pengembangan karir pendidikan di tingkat muda Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan (protapnya) adalah berasal dari: (a) unsur akademi (perguruan tinggi), (b) unsur birokrasi (pejabat atasan langsung pengawas), (c) unsur POKJAWAS (kelompok kerja pengawas).

Berdasarkan pada ketiga elemen dasar (di atas) dalam pengembangan karir pengawas tingkat muda (hal itu dilaksanakan dengan kriteria unsur administratif yang wajib dan tunduk serta patuh dalam pelaksanaannya) maka pengembangan karir tersebut dilaksanakan sesuai dengan tuntutan pengawas satuan pendidikan baik dari tingkat MI sampai tingkat MA sesuai dengan pasal 24 ayat 7d. pengawasan kepada pengawas tingkat muda dalam tatarannya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan sesuai dengan kriteria pengangkatan jabatan pengawas madrasah (pengawas pendidikan baik dari tingkat MI sampai MA), hal ini perlunya peneliti jabarkan agar terlihat bahwa pengawasan pengembangan karir bagi pengawas di tingkat muda dilaksanakan benar-benar sesuai dengan edisi atau edaran dari PERMEN PAN RB No. 21 tahun 2010, dan PMA no.2 tahun 2012

Kemudian berdasarkan pada (observasi, dokumentasi dan wawancara) terutama dengan peraturan Permen PAN RB nomor 14 tahun 2016 dan PMA No.31 tahun 2013, secara umum persyaratan kualifikasi masih seperti peraturan lama yang ada pada tabel 1 di atas. Hal ini menunjukkan bahwa pengawas

madrasah di Kementerian Agama khususnya di Kabupaten Asahan merupakan pengembangan karir dari seorang pendidik yang merujuk pada persyaratan berdasarkan pada pengalaman mengajar yang diikuti dengan terpenuhinya persyaratan-persyaratan lain. Hal ini menurut analisis peneliti bahwa keterkaitan perubahan atas peraturan Permen PANRB No. 21/2020 dan PMA No.2/2012 tetap dilaksanakan (hal ini peneliti melihat ketergantungan pada tabel di atas tidak menjadi prioritas) hal tersebut sejalan dengan apa yang telah diungkapkan oleh pengawas muda di tingkat satuan pendidikan pengawas Kementerian Agama Kabupaten Asahan tersebut, bahwa pedoman untuk menjadi pengawas di tingkat muda dapat dilaksanakan melalui jalur pendidikan di tingkat S1 (itu artinya salah satu persyaratan untuk menjadi pengawas adalah telah menyelesaikan strata satu (S1) sesuai dengan bidang kualifikasinya).

Sebagai tambahan, ada hal yang berbeda (berkaitan) dengan persyaratan menjadi seseorang pengawas pendidikan di madrasah yang tercantum dalam pedoman pendidikan dan pelatihan calon pengawas pendidikan di tingkat MI sampai tingkat MA. Di mana persyaratan untuk menjadi pengawas pendidikan diperuntukkan bagi PNS dengan pengalaman mengajar paling sedikit (minimal) 6 tahun dan diberi tugas tambahan sebagai wakil kepala madrasah paling sedikit (minimal) 4 tahun atau PNS yang diberi tugas menjadi kepala madrasah serta memiliki pangkat paling rendah Penata tingkat I, golongan ruang III/d. hal ini tentulah tidak terlihat sebagaimana di jajaran pengawas pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan. Jika peneliti lihat sesuai dengan peraturan PERMEN PAN RB No.21/2010 dan PMA No.2/2012.

Kemudian pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Asahan melalui pengawasan tingkat madya. Pengawasan kepada pengawas pendidikan tingkat madya. Pengawasan kepada pengawas pendidikan tingkat madya ini setelah melalui proses pengawasan pada tingkat muda (hal ini sebagaimana peneliti uraikan dan jabarkan sebelumnya, bahwa proses pengangkatan menjadi pengawas tingkat muda dilalui oleh beberapa mekanisme di antaranya adalah menjabat sebagai guru (secara garis fungsional dan bukan pada garis struktural) bahwa pengawas muda itu diangkat setelah memenuhi

beberapa persyaratan yang mutlak di antaranya adalah satu-satunya telah mengabdikan diri sebagai guru selama masa pengabdian 6 tahun dan menjadi wakil kepala madrasah selama 4 tahun dan 8 tahun menjadi kepala madrasah hal tersebut berkenaan dengan PERMEN PAN RB No.21/2010 dan PMA No.2/2012).

Maka kemudian disesuaikan dengan PERMEN PAN RB No.21/2010 dan PMA No.2/2012 kemudian dilanjutkan dengan peraturan Menpan RB No. 21/2010 dan PMA No.31/2013, maka untuk masing-masing jenjang pengawas baik muda, madya dan utama, dilalui oleh beberapa proses rincian pengangkatannya, hal ini perlunya peneliti uraikan agar terlihat dengan jelas angka kredit yang harus dicapai oleh masing-masing pengawas dari muda ke madya dan dari madya ke utama sesuai dengan rincian kegiatan dan angka kredit yang didapatnya. Oleh karena itu pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan pendidikan Kemenag Asahan menjadi sasaran (target penilaian pengawasan berjumlah 12 orang) dari 12 orang tersebut 10 orang bertingkat madya, 1 orang bertingkat muda, dan 1 orang bertingkat utama. Ditinjau dari latar belakang pendidikan pengawas, 5 pengawas berpendidikan pascasarjana (S2) dan 7 orang berpendidikan sarjana (S1). Keseluruhan pengawas telah bersertifikat sebagai tenaga pendidik. Dilihat dari pengalaman kerja pengawas pendidikan Kemenag Asahan, dapat dikemukakan bahwa 10 orang pernah menjadi gur, 2 orang pernah menjadi kepala madrasah. Dilihat dari masa kerja sebagai pengawas pendidikan, terdapat 6 orang dengan pengalaman masa kerja pengawas antara 1 s/d 5 tahun, 4 orang dengan masa kerja 9 tahun dan 2 orang masa kerja 11 tahun. Dilihat dari usia pengawas pendidikan, terdapat 4 orang rata-rata berusia 43-49 tahun, 4 orang rata-rata usia 50-55 tahun dan 4 orang berusia antara 56-59 tahun. Keseluruhan pengawas pendidikan Kemenag Asahan telah memenuhi kualifikasi sebagai pengawas menurut PMA RI no.2 tahun 2012.

Pengawasan terhadap pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama Kabupaten Asahan ini berdasarkan pada tugas pokoknya, yakni terdiri dari atau terdiri atas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi hasil pelaksanaan program, supervisi manajerial dan pengembangan

profesi (jadi dalam hal pengawasan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini ada 5 yakni penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, supervisi dan pengembangan).

Berdasarkan pada temuan di atas (berdasarkan pada dokumentasi, observasi dan wawancara) khusus mengenai pengawasan, maka relevansinya sebagaimana yang diiyakan oleh Sondang P Siagian dengan judul buku 'Filsafat Administrasi' bahwa Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan (Controlling) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.²¹³

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya materi akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengkoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.²¹⁴

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap output (standar produk yang diinginkan). Selanjutnya bahwa sasaran pengawasan adalah bertujuan untuk menjamin hal-hal berikut.²¹⁵

²¹³Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, cet. 1 (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 87.

²¹⁴Terry, George. R., *The Principles of Management*, h. 323.

²¹⁵*I b i d.*, h. 95.

1. Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselanggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud;
2. Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif;
3. Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi;
4. Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut;
5. Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin; dan
6. Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Berkenaan dengan pengawasan, maka ada etika pemimpin dalam melaksanakan dalam pengawasan sebagaimana dalam firman Allah dalam suratan-Nisa ayat 59, yaitu:

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□□
 □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□
 □□ □□□□□□□□□□ □□□□ □ □□□□□□ □□□□□□□
 □□□ □□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□
 □□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□
 □□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□ □ □ □□□□□□□

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Alquran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*²¹⁶

Al-Hafizh Ibnu Katsir dalam tafsirnya menjelaskan makna ayat di atas bahwasanya al-Bukhari meriwayatkan dari Ibnu Abbas, ia berkata tentang firman

²¹⁶Tafsir Ibnu Katsir, *Tafsiru al-Qur'ani*, h. 130.

Allah: “Taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya) dan Ulil Amri diantara kamu”. Ayat ini turun berkenaan dengan Abdullah bin Hudzafah bin Qais bin ‘Adi, ketika diutus oleh Rasulullah Shallallahu ‘Alaihi Wa Sallam di dalam satu pasukan khusus. Demikianlah yang dikeluarkan oleh seluruh jama’ah kecuali Ibnu Majah.

Berdasarkan pada teori (relevansi dengan temuan khusus mengenai pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan) maka Pengawasan terhadap pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian agama Kabupaten Asahan ini berdasarkan pada tugas pokoknya, yakni terdiri dari atau terdiri atas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi hasil pelaksanaan program, supervisi manajerial dan pengembangan profesi (jadi dalam hal pengawasan pengawas pendidikan di Kemenag Asahan ini ada 5 yakni penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, supervisi dan pengembangan).

Temuan kelima tentang evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan

Bahwa berdasarkan pada hasil petikan wawancara, dokumentasi dan observasi maka evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui dua aspek, yakni melalui aspek internalitas dan aspek eksternalitas. Aspek internalitas tersebut yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan pada lima (5) evaluasi pengawasan, yakni: a) berdasarkan pada format pelaporan hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan, b) berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, c) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat madya, d) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat utama dan e) berdasarkan pada rubrik kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, madya dan utama. Sedangkan aspek eksternalitasnya terbagi menjadi dua; a) berdasarkan pada penilaian guru kepada pengawas dan b) berdasarkan pada penilaian kepala madrasah kepada pengawas. Peran pengawas pendidikan sangatlah penting dalam pengembangan pendidikan di madrasah dan guru-guru PAI di sekolah umum mulai pemantuan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan

Berdasarkan pada hasil petikan wawancara, observasi dan dokumentasi bahwa evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui internalitas (yakni pada program penyusunan kerangka kerja yang akan dilaksanakan oleh pengawas muda, pengawas madya dan pengawas utama). Untuk format pelaksanaan program pengawasan (sebagaimana peneliti uraikan dan jabarkan sebelumnya) yakni pada sub pembahasan mengenai pengawasan jabatan karir pengawas Kementerian Agama Kabupaten Asahan yakni pada penyusunan program yang telah terformat dengan baik, sebagaimana terdapat dua aspek penyusunan program yaitu penyusunan program pengawasan dan penyusunan program pembimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah. Dalam penyusunan program tersebut terdapat 7 indikator kinerja, meliputi: a) memiliki program pengawasan dokumen, b) memiliki program pembinaan guru dan kepala madrasah, c) memiliki program pemantauan/ SNP, d) memiliki program pemantauan guru dan kepala madrasah, e) memiliki program semester, f) memiliki Rencana Pengawasan Akademik (RPA), g) menyusun program bimbingan dan pelatihan professional guru dan kepala madrasah.

Kemudian berikutnya adalah berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda. Bahwa instrument atau penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja pengawasnya (hal tersebut menjadi barometer untuk menjadi pengawas madya dan dari pengawas madya menjadi pengawas utama).

Kemudian berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, hal ini sebagaimana yang telah peneliti kemukakan sebelumnya bahwa penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, sebagaimana dalam proses pengawasan jabatan karir bagi pengawas di tingkat muda, tingkat madya dan tingkat utama bahwa jabatan karir dalam penilaian kinerja pendidikan di tingkat muda, madya dan utama berdasarkan pada; (1) penyusunan program penilaian evaluasi kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama, (2) pelaksanaan program penilaian evaluasi kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama, (3) evaluasi hasil kinerja penilaian pengawas

di tingkat muda, madya dan utama, (4) supervisi manajerial hasil kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama, dan (5) pengembangan profesi kinerja pengawas di tingkat muda, madya dan utama.

Berdasarkan hasil petikan wawancara (di temuan khusus) kemudian dibahas dalam sub pembahasan ini disertai dengan hasil observasi dan dokumentasi, maka relevansi atau keterkaitan evaluasi pengawasan jabatan karir pengawas pendidikan di masing-masing satuan tingkat pendidikan Kementerian Agama Kabupaten Asahan sebagaimana yang diungkapkan oleh Nanang Fattah dalam bukunya “Landasan Manajemen Pendidikan Islam” bahwa evaluasi itu diartikan sebagai pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut TR. Morrison, ada tiga faktor penting dalam konsep evaluasi, yaitu: pertimbangan (*judgement*), diskripsi objek penilaian, dan kriteria yang bertanggung jawab (*defensible criteria*).²¹⁷ Sedangkan menurut Syafaruddin bahwa ada empat langkah-langkah logis dalam mengevaluasi, yaitu:

1. Proses selektif dan memberikan defenisi dari tahap yang terutama aktivitas kepada yang total organisasi menjadi evaluasi;
2. Pengembangan dan menerima kriteria, atau penerimaan dasar dalam tafsiran dan pendapat yang akan dibuat;
3. Mengoreksi yang berhubungan dengan data dan kriteria;
4. Menganalisis dan menerjemahkan berbagai data dan menarik kesimpulan.²¹⁸

Dengan demikian evaluasi adalah kegiatan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan berhasil atau tidak. Jadi pada dasarnya yang di evaluasi adalah program, yaitu suatu kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, lengkap dengan rincian tujuan dari kegiatan tersebut. Evaluasi berkaitan erat dengan pengukuran dan penilaian yang ada pada umumnya diartikan tidak berbeda, walaupun pada hakekatnya berbeda satu dengan yang lain. Pengukuran adalah proses membandingkan sesuatu melalui suatu kriteria baku (meter,

²¹⁷Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 7.

²¹⁸Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelola Pendidikan*, h. 62.

kilogram, takaran dan lain-lain), pengukuran bersifat kuantitatif. Penilaian adalah suatu proses informasi dari hasil pengukuran menjadi suatu nilai. Evaluasi meliputi kedua langkah di atas yakni mengukur dan menilai yang digunakan dalam rangka pengambilan keputusan. Dari sisi pendidik, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai umpan balik untuk menetapkan upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, lengkap dengan rincian tujuan dari kegiatan tersebut. Dengan demikian evaluasi adalah kegiatan untuk mengetahui berhasil atau tidaknya proses atau program yang dilaksanakan. Jadi pada dasarnya yang dievaluasi adalah program, yaitu suatu kegiatan yang telah (baik secara formatif maupun sumatif) direncanakan sebelumnya, lengkap dengan rincian tujuan dari kegiatan tersebut. Oleh karena demikian maka evaluasi pengembangan jabatan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan berdasarkan pada proses selektif dan memberikan definisi dari tahap yang terutama aktivitas kepada yang total organisasi menjadi evaluasi, kemudian pada pengembangan dan menerima kriteria, atau penerimaan dasar dalam tafsiran dan pendapat yang akan dibuat, selanjutnya dilakukan dengan cara mengoreksi yang berhubungan dengan data dan kriteria dan menganalisis dan menerjemahkan berbagai data dan menarik kesimpulan

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

- 1) Perencanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan adalah berdasarkan pada 12 sistem rekrutmen dalam proses rancangan prosedural pengangkatan, kemudian 4 kapasitas kompetensi, yakni kualifikasi akademik, yang dibutuhkan tamatan sarjana Magister (S2) untuk syarat utama, walaupun ada juga yang didapatkan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan ini masih terdapat pengawas pendidikan yang berlatarbelakangkan sarjana (S1), kemampuan calon pengawas pendidikan dilihat dari kemampuan paedagogiknya, kemampuan tentang bagaimana memonitoring madrasah melalui pengembangan *workshop* yang diadakan setiap dua tahun sekali bagi calon pengawas pendidikan khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan, Kompetensi calon pengawas diuji melalui beberapa catatan, termasuk catatan berdasarkan portofolio calon pengawas pendidikan yang diuji melalui tim penilaian pengawas atau tim sejawat, dan berikutnya adalah finansial calon pengawas dibutuhkan karena pada intinya calon pengawas dalam hal ini mengikuti kegiatan-kegiatan mulai dari tingkat Propinsi sampai ke tingkat pusat dengan finansial sendiri. Calon pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan berdasarkan pada 12 mekanisme dan 4 kapasitas calon pengawas di lanjutkan dengan persiapan untuk proses pengangkatan dengan wajib memiliki sertifikat pendidik sebagai guru professional. Calon pengawas muda wajib memiliki sertifikat pendidik sebagai tenaga pendidik professional dengan pengalaman kerja 4 tahun. Sementara untuk calon pengawas pendidikan di tingkat atas khususnya di madrasah aliyah (hal ini berlaku untuk calon pengawas muda pendidikan di tingkat satuan pendidikan umum contohnya pengawas pendidikan agama Islam melalui POKJAWAS ditempatkan di sekolah negeri umum dan swasta di tingkat SMK/MAK memiliki jam terbang

mengajar selama 8 tahun dan pengalaman kerja sebagai kepala madrasah minimum 4 tahun.

- 2) Pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui Pokjawas dengan melibatkan mekanisme di antaranya dengan; a) Melalui proses kompetensi kepribadian, b) Melalui kualifikasi supervisi manajerial, c) Melalui kualifikasi supervisi akademik, d) Melalui penguatan kompetensi, e) Penugasan dalam pembuatan karya ilmiah, dan f) Studi banding.

Pengorganisasian pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan di atas dilaksanakan juga dalam tiga proses pengorganisasiannya, yakni; a) proses perencanaan, b) hasil perencanaan, dan c) keterlibatan perencanaan.

- 3) Pelaksanaan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan melalui; a) Pendataan jenjang dan golongan pengawas, b) Rekapitulasi hasil pendataan. Pokjawas Asahan merekap hasil pendataan jenjang/ golongan pengawas, c) Rekapitulasi jenjang dan golongan pengawas pendidikan di tingkat Propinsi, d) Pelaksanaan bimbingan sejawat. e) Pembentukan tim penilai. Kementerian agama pusat membentuk tim penilai angka kredit, f) Pembentukan tim pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan di tingkat madrasah maupun sekolah untuk memberikan pengetahuan tentang pengembangan jabatan karir seorang pengawas pendidikan tersebut dan g) Pembentukan forum kolaborasi pengawas tingkat Nasional yang difasilitasi kementerian agama untuk mengembangkan karya ilmiah dan karya inovatif lainnya.
- 4) Pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan terbagi ke dalam tiga bagian, yakni; a) pengawas tingkat muda, b) pengawasan tingkat madya, dan c) pengawasan tingkat utama.
- 5) Evaluasi pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan melalui dua aspek, yakni melalui aspek internalitas dan aspek eksternalitas. Aspek internalitas tersebut yang

dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan pada lima (5) evaluasi pengawasan, yakni: a) berdasarkan pada format pelaporan hasil penilaian kinerja pengawas pendidikan, b) berdasarkan pada instrument (*assessment*) penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, c) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat madya, d) berdasarkan pada penilaian kinerja pengawas pendidikan di tingkat utama dan e) berdasarkan pada rubrik kinerja pengawas pendidikan di tingkat muda, madya dan utama. Sedangkan aspek eksternalitasnya terbagi menjadi dua; a) berdasarkan pada penilaian guru kepada pengawas dan b) berdasarkan pada penilaian kepala madrasah kepada pengawas.

B. Saran-saran

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan

- a. Hendaknya dalam proses perencanaan penguatan dan pemberdayaan pengangkatan jabatan karir dari guru, menjadi wakil kepala madrasah, dan dari kepala madrasah menjadi pengawas kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Asahan melakukan pendekatan internalitasa dengan melibatkan PermenPAN RB No.21/2010 dan PMA No.31/2013 secara massif.
- b. Sebaiknya dalam penjaringan pencalonan pengawas pendidikan di jabatan karir tidak hanya mengedepankan aspek kesarjanaan, tapi juga pada aspek internalisasi penguatan kompetensi kepribadian berdasarkan pada lamanya dalam mendidik, sebab melalui penguatan kompetensi kepribadian seorang pengawas pendidikan tidak hanya membina madrasah saja, tapi juga menjadi *uswatun hasanah* bagi binaan madrasahnyanya.
- c. Seharusnya dalam menjalankan perencanaan perekrutan pengawas pendidikan yang menginginkan jabatan karirnya sampai pada golongan IV/a kepala Kantor mengadakan uji fit and proper test berkolaborasi dengan tenaga ahli (ekspektasi) yang ahli dalam bidang pendidikan dan pengawasan seperti tenaga ahli pendidikan dalam

bidang *assessment* secara sentralitas dan melibatkan tenaga ahli IT dalam perekrutan teknologi pendidikan.

- d. Sebaiknya kepala Kantor Kementerian agama Kabupaten Asahan dalam menjalankan perekrutan pembinaan dan pengawasan terhadap jabatan karir seorang pengawas baik di tingkat muda, madya dan utama, turut melibatkan partisipatif masyarakat, sebab madrasah memiliki komite madrasah, kemudian manajemen madrasah tidak bisa lepas dari peran dan tanggung jawab komite madrasah dalam mutu pendidikan kepengawasan secara totalitas.

2. Kasi Mapenda (Kasi Pendidikan Islam)

- a. Hendaknya dalam pemberian penilaian dalam kompetensi kepribadian pengawas muda ke tingkat pengawas madya, Kasi Pendis melakukan *assessment* tidak hanya pada batas portofolio dengan melibatkan prosedural yang termuat dalam catatan dan peraturan MenPAN RB No.21/2010 dan PMA No.31/2013 saja, tapi juga pada implementasi kebijakan Mendiknas nomor 19 tahun 2007.
- b. Hendaknya kasi Pendis memberikan solutif bagi pengawas madya ke tingkat pengawas utama dalam penjarangan nilai lebih mengedepankan aspek *soft skill* atau kemampuan dasar kepribadian dan kompetensi manajerial pengawas madya menjadi pengawas utama, jadi tidak harus melakukan supervisi manajerialnya atau supervisi kepengawasannya melalui akademik, dan manajerial sebab kedua aspek tersebut tidak menjadikan penentu dalam transformasi keilmuan seorang pengawas dalam membina madrasah (termasuk di dalamnya kepala madrasah, komite madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan).

3. Pengawas Pendidikan se-Kemenag Asahan

- a. Sebaiknya dalam proses pembuatan responsif atau data kuisioner kepada kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pengawas muda, madya dan utama lebih mengedepankan aspek penguatan kolaborasi dalam transformasi keilmiahan dalam belajar,

seperti membuat buku (seperti motto satu guru satu buku), hal ini lebih jauh memberikan atensi kebermanfaatan dibandingkan hanya mensurvei, menilai, mengevaluasi, tanpa harus melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya untuk lebih berkontributif dalam produktif seperti membuat buku penelitian dan pengembangan

- b. Sebaiknya bagi pengawas muda, pengawas madya dan pengawas utama lebih mensinergisitkan aspek penguatan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam pencapaian nilai mutu akademik, jadi tidak hanya dipantau dalam bukti penguatan dimensi paedagogik saja tapi juga pada aspek kebersamaan dalam pengorganisasian bahwa pengawasan pendidikan di masing-masing satuan pendidikan tidak hanya dijadikan semata-mata barometer untuk menaikkan karirnya tapi juga menaikkan reputasi penguatan pengorganisasian pengawas tersebut se Kemenag Asahan.

C. Novelty Disertasi

1. Bahwa manajemen pengembangan karir pengawas pendidikan di kementerian agama Kabupaten Asahan adalah pengawasan pengembangan karir pengawas pendidikan di Kementerian Agama Kabupaten Asahan terbagi ke dalam tiga bagian, yakni; a) pengawas tingkat muda, b) pengawasan tingkat madya, dan c) pengawasan tingkat utama. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi melalui kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten dan Kota dalam melakukan pengembangan karir terhadap pengawas muda harus dibentuk melalui pengawasan internal di antaranya adalah (hal ini adalah upaya administratif yang harus disesuaikan dengan TUPOKSI pengawas muda dalam pengembangan pendidikan karirnya di satuan pengawas pendidikan, baik di tingkat MI sampai MA), karenanya pengawasan pengembangan karir pendidikan di tingkat muda Kementerian Agama Kabupaten Asahan dilaksanakan (protapnya) adalah berasal dari: (a) unsur akademi

(perguruan tinggi), (b) unsur birokrasi (pejabat atasan langsung pengawas), (c) unsur POKJAWAS (kelompok kerja pengawas).

2. Berdasarkan pada ketiga elemen dasar (di atas) dalam pengembangan karir pengawas tingkat muda (hal itu dilaksanakan dengan kriteria unsur administratif yang wajib dan tunduk serta patuh dalam pelaksanaannya) maka pengembangan karir tersebut dilaksanakan sesuai dengan runtutan pengawas satuan pendidikan baik dari tingkat MI sampai tingkat MA sesuai dengan pasal 24 ayat 7d. pengawasan kepada pengawas tingkat muda dalam tatarannya di Kementerian Agama Kabupaten Asahan sesuai dengan kriteria pengangkatan jabatan pengawas madrasah (pengawas pendidikan baik dari tingkat MI sampai MA), hal ini perlunya peneliti jabarkan agar terlihat bahwa pengawasan pengembangan karir bagi pengawas di tingkat muda dilaksanakan benar-benar sesuai dengan edisi atau edaran dari PERMEN PAN RB No. 21 tahun 2010, dan PMA no.2 tahun 2012

DAFTAR PUSTAKA

- Abul Fada' Isma'il Bin Katsir Bin Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir*, tanpa Kota, Ummil Kitab, tt.
- Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Ahmed Al-Asfour, *Organizational Career Development Practices: Learning from an Omani Company*, International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 9, 2015.
- Al Wasilahl A. Chaedar, *Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*, Bandung : Kiblat Buku Utama, 2003.
- As'ad, Moh., *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Lembaga Manajemen AMP, 2000.
- Baiq Dini Mardiyati, Rudy Yuniawati, Emphati Jurnal Fakultas Psikologi, Volume 3 Nomor 1, 1 Juli 2015.
- Bayoangin, Tohar, *Manajemen Peningkatan Kinerja Pengawas Madrasah di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara*, Medan: Disertasi UIN Sumatera Utara, 2018.
- Biner Ambarita, Paningkat Siburian dan Sukarman Purba, *Development of Academic Supervision Model Which Based on Educational Management*, UNIMED: International Journal of Science Basic and Applied Research; IJSBAR, No.ISSN: 2307-4531, 2014.
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung : Pustaka Setia, 2004.
- David Havidston, Bret Range, and Heather dengan judul "*How Faculty Supervise and Mento Pre-Service Teachers: Implication for Principal Supervision of Novice Teachers*", New York: BeverlyHills, ERIC Number EJ1016279, 2010.
- Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahannya*, Semarang : Toha Putra, 2005.
- Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2010.
- Faisal, Sanapiah, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3, 1990.
- Fakhruddin ar-Razi, *Tafsir al-Kabir*, Beirut: Dar al-Fikr, 1981, Juz XXXI.

- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Gillet, Nicolas, *Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support*, Journal Of Advanced Nursing, Vol. 10. No. 112, Accepted for publication March 2013.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, 7th ed). New York: Pearson, 2007.
- H. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-UGM, 2003.
- Hasibuan, P. Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Hawkins, Peter and Shohet, Robin, *Supervision in The Helping Professions*, Berkshire : Open University Press McGraw-Hill Education, 2006.
- Herr and Cramer, *Vocational Guidance and Career Development in the Schools*, Boston : Houghton Mifflin, 2002.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Pustaka Setia, 2010.
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Gaung Persada, 2009.
- John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative*, London: Sage Publications, 1994.
- K.H.U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Cita Pustaka Media, 2012.
- Katsir, Tafsir Ibnu, *Tafsiru al-Quráni al-‘Azim Li Imám al-Jalíl al-Hafiz ‘imáduddīn Abi al-Fidái Ismaíl Ibnu Katsir Ad-Dimsyqi Tahqiq Sami Muhammad*, W. 774H, Riyadh: Dār at- Thayyibah, 1997.
- Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam*, Jakarta : Direktorat Jendral Pendidikan Islam, Direktorat Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, 2010.

- Kementerian Agama RI, *Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, Jakarta : Kementerian Agama RI, 2014.
- Kencana, Inu, *Al-Quran dan Ilmu Administrasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Martí'nez, Isabel M., *The Role of Co-worker and Supervisor Support in the Relationship Between Job Autonomy and Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study*, International Journal Soc Indic Res Vol. 10. Number 1007, 2016.
- Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPPFE, 2008.
- Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, terj. Tjejep Rohendi Rohidi, Jakarta : UI Press, 2002.
- Micahel Quinn Patton, *How to Use Qualitative Methods In Evaluation*. Terj: Budi Puspo Priyadi. *Metode Evaluasi Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Miftah, Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2015.
- Moleong, J. Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosdakarya, 2007.
- Mondy, R.W. and Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1995.
- Murray, *Cogniton Learning Traditional Behaviour*, Psychoterapy : Handbook of Psychoterapy and Behavioral Change, 1983.
- Musnawar, Tohari, *Bimbingan dan Koseling*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Muzayanah, Umi, *Kualitas Kinerja Pengawas Madrasah dalam Perspektif Guru dan Kepala Madrasah di Sukoharjo dan Surakarta*, Jurnal Nasional of al-Qalam, Universitas Islam Negeri Semarang, Vol.22 No.1 Juni 2016.
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta, 2008.
- O.A. Olorade and A.O. Adeyono, *educational,Supervision, Concepts and Practice With Reference to Oyo State, Nigeria*, Beverly Hills : Nigeria, 2010.

- Pedersen, Laura, *School Supervisor's Manual for Internship: School Counseling Program: SCED 516*, Portland: Lewis & Clark College, 2007.
- Pupuh Fathurrohman, AA Suryana, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2011.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- R.C. Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods*, Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998.
- S. Dharma, Peran dan Fungsi Pengawas Sekolah/Madrasah. *Jurnal Tenaga Kependidikan*, Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan dan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Kementrian Pendidikan Nasional, 2008.
- Sagala, Syaiful, *Desain Organisasi Pendidikan dan Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*, Jakarta: Uhamka Press, 2007.
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesi Guru dan Tenaga Kependidikan*, Alfabeta : Bandung, 2011.
- Salahudin, Anas, *Bimbingan & Konseling*, Bandung : Pustaka Setia, 2010.
- Santoso, *Implementasi Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah Dalam Pengembangan Sikap Profesional Pengawas Sekolah/Madrasah*. Vol. 16, Nomor 1, 2009.
- Sarosa, Samiaji, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*, Jakarta: Indeks, 2012.
- Sasmito, Muhammad Asdar, *Kontribusi Pengawas Sekolah Terhadap Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*, Journal of EST, ISSN; 2460-1497.Vol.1 Nomor 2, Jurnal Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar, September 2015.
- Siagian, Sondang P., *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1985.
- Spredley, James P., *Participant Observation*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.
- Stake, Robert. E, *Multiple Case Study Analysis*, New York : Guilford Press, 2006.

- Subandi, *Supervision Implementation in Management Quality; an Attempt to Improve the Quality of Learning at Madrasah Aliyah Dārul A'mal Metro* Vol. 1. No. , Lampung: State Islamic Institute of Raden Intan, 2015.
- Sudjana, Nana, dkk, *Standar Mutu Pengawas*, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan: Departemen Pendidikan Nasional, 2006.
- Sudjana, Nana, *Standar Mutu Pengawas*, Jakarta : Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2006.
- Sudjana, Nana, *Standar Mutu Pengawas*, Jakarta : Dirjen PMPTK Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas, 2006.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Supadi, *The Analysis of Madrasah Supervisors' Compliance and Competence Effect on Their Supervision's Performance Development Goal*, International Journal: ISSN: 930-3939. Locknongen, 2010.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoris Untuk Praktek Profesional*, Bandung : Angkasa, 2002.
- Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, Medan: Perdana Publishing, 2011.
- Syafaruddin, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*, Medan : Cita Pustaka Media, 2014.
- Syafaruddin, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*, Medan : Cita Pustaka Media, 2014.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung : Mandar Madju, 2000.
- Yuwono, Suhaediman, *Ikhtiar komunikasi Administrasi*, Yogyakarta : Liberty, 2005.